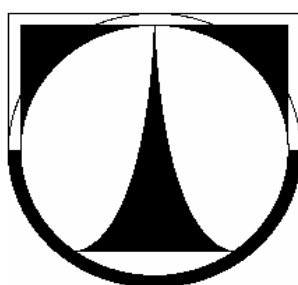


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Tomáš Vrba

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Činnosti marketingového oddělení sportovního klubu

Activities of Marketing Department of a Sports Club

DP – PE – KMG – 2007 – 33

TOMÁŠ VRBA

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Katedra marketingu

Konzultant : Ing. Libor Kleibl

FC Slovan Liberec, a.s.

Počet stran: 106

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 10. května 2007

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Jablonci nad Nisou dne 10. května 2007

.....

Tomáš Vrba

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval panu doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za podnětné připomínky, náměty a rady k její obsahové stránce.

Děkuji také všem, kteří měli pro mé úsilí pochopení a svým vstřícným přístupem tak dopomohli k realizaci samotné práce. Zvláštní poděkování patří Vlastimilu Mečířovi za podporu mé snahy a za cenné rady ke sledované problematice.

Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří mě po dobu studia obohacovali svými znalostmi a zkušenostmi.

RESUMÉ

Vyhotovená práce by měla poskytnout ucelené informace k problematice marketingu ve sportovním prostředí a měla by se také stát podkladem pro další odborné studium. Záměrem je popsat význam marketingového oddělení ve sportu a objasnit jeho důležitost v získávání potřebných financí a jiných prostředků pro hospodaření klubu. Hlavním úkolem této diplomové práce je konkrétněji identifikovat vykonávané marketingové činnosti ve sportovním prostředí. Tato práce se zaměřuje především na fotbalové kluby, ale porovnávána jsou také jiná sportovní odvětví kolektivních sportů v Libereckém kraji. Nedílnou součástí diplomové práce jsou doporučení pro zlepšení marketingových aktivit jednotlivých sportovních klubů.

Klíčová slova: marketing, sport, marketingové oddělení, hospodaření klubu, financování klubu, marketingové aktivity

RÉSUMÉ

This diploma thesis should provide comprehensive information about marketing issues in sports environment and it should also become a source for further study. The aim is to describe the significance of marketing department in sport and clarify its importance in raising needed money and other resources for managing the clubs. The main task of this diploma thesis is to identify performed marketing activities in sports environment. This piece of work focuses mainly on football clubs, but other sports branches representing team sports in Liberec region are also compared. An integral part of the diploma thesis are recommendations for marketing activities improvement of individual sports clubs.

Key words: marketing, sport, marketing department, sports club economy, sports club finance, marketing activities

OBSAH:

1	ÚVOD.....	12
2	UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY	14
2.1	SPORT JE FENOMÉN DNEŠNÍ DOBY	14
2.1.1	Význam sportu v české společnosti	14
2.2	LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ PRO SPORT V ČESKÉ REPUBLICE	17
2.2.1	Právní forma organizací působící v oblasti sportu	18
2.2.2	Daňová problematika	19
2.3	MARKETING SLUŽEB.....	22
2.3.1	Úloha marketingu	23
2.4	MARKETING V TĚLESNÉ VÝCHOVĚ A SPORTU	25
2.4.1	Role marketingu ve sportu	26
2.4.2	Smysl sponzorování.....	30
2.4.3	Formy sponzorování	30
2.4.4	Sponzorské nabídky	32
2.4.5	Marketingový komunikační mix v oblasti sportu	33
2.4.6	Publicita.....	35
2.4.7	Public relations a marketing	35
2.4.8	Image.....	36
2.5	REKLAMA V TĚLESNÉ VÝCHOVĚ A SPORTU	38
2.5.1	Funkce reklamy	39
3	MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ VE SPORTOVNÍM KLUBU	42
3.1	PODÍL MARKETINGU NA FINANCOVÁNÍ KLUBU	43
3.1.1	Zdroje možných příjmů sportovního klubu.....	44
3.2	HLAVNÍ ČINNOSTI MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ VE SPORTOVNÍM KLUBU	50
3.3	ORGANIZACE MARKETINGU VE SPORTOVNÍM KLUBU	56
3.4	TEORETICKÝ MODEL MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ VE SPORTOVNÍM KLUBU	59
4	REALITA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE SPORTOVNÍCH KLUBECH.....	65
4.1	FC SLOVAN LIBEREC	66
4.2	FK JABLONEC 97.....	73
4.3	HC BÍLÍ TYGŘI LIBEREC	79
4.4	VK DUKLA LIBEREC	86
4.5	OSTATNÍ KOLEKTIVNÍ SPORTY V REGIONU	92
4.5.1	VK TU Liberec	93
4.5.2	1. FbK Jablonec	94
4.5.3	Baseball Club Blesk Jablonec nad Nisou	95
4.5.4	Patriots Liberec	96
4.5.5	Highlanders Liberec.....	97

5	DOPORUČENÍ.....	98
6	ZÁVĚR.....	101

Seznam použité literatury

Seznam příloh

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s. – akciová společnost

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

ATK – armádní tělovýchovný klub

cca – přibližně

cm – centimetr

č. – číslo

ČMFS – Českomoravský fotbalový svaz

ČP – Český pohár

ČR – Česká republika

ČSA – Československá armáda

ČSTV – Český svaz tělesné výchovy

DPH – daň z přidané hodnoty

event. – eventuálně

FBC – floorball club

FbK – florbalový klub

FC – football club

FK – fotbalový klub

HC – hockey club

kap. – kapitola

Kč – korun českých

ks – kus

LED – elektroluminiscenční dioda

m – metr

MHD – městská hromadná doprava

mil. – milion

mj. – mimo jiné

MO – Ministerstvo obrany
MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV – Ministerstvo vnitra
např. – například
NHL – národní hokejová liga
obr. - obrázek
odst. – odstavec
PMEZ – Pohár mistrů evropských zemí
popř. – popřípadě
PR – public relations
resp. – respektive
s.r.o. – společnost s ručením omezeným
Sb. – sbírky
SK – sportovní klub
tis. – tisíc
tj. – to jest
TJ – tělovýchovná jednota
TU – Technická univerzita
TV – tělesná výchova
TVS – tělesná výchova a sport
tab. - tabulka
tzv. – tak zvaný
UEFA – Unie evropských fotbalových asociací
ÚDA – ústřední dům armády
V.I.P. – very important person
viz. – odkaz na příslušné místo
VK – volejbalový klub
ZD – základ daně
ZDP – Zákon o dani z příjmů
ZTP, ZTP-P – zvlášť těžké postižení

1 Úvod

Oblast tělesné kultury a jmenovitě sportu má v České republice tradiční významné a nezastupitelné postavení. Lze uvažovat i o tom, že dnešní sport je svým způsobem odrazem společenského vývoje. Český sport má v novodobém vývoji poměrně dlouhou historii. Patříme mezi první země na světě s velkou tradicí této formy pohybové aktivity a jsme zařazováni mezi sportovně nejvyspělejší státy světa. Málokdo u nás si uvědomuje, že při přepočtu výsledků na počet obyvatel patříme v historii olympijských her mezi nejúspěšnější státy světa.

Domníváme se, že po nepatrném útlumu sportovních výkonů z 90. let nastává čas „sportovního oživení“, které koresponduje se zvýšeným zájmem obyvatelstva a s tím spojeným vytvářením stále lepších podmínek pro aktivity se sportem spojených. Do popředí naléhavě vystupuje zejména zvyšování kvality obsahu, realizace a účinnosti ekonomických a řídicích aspektů fungování celé struktury ve sportovním prostředí. To vyžaduje v první řadě znalost a s ní spojenou schopnost uplatňovat nové přístupy formujícího se managementu celé složité soustavy státních, spolkových a podnikatelských subjektů jako nositelů multilaterálních a diferencovaných tělovýchovných a sportovních aktivit. Jedním z klíčových přístupů jsou činnosti v oblasti marketingu, které se stále více dostávají do popředí zmiňované problematiky.

Z výše uvedených okolností vyplývá téma diplomové práce, v níž se snažíme podchytit v co nejširších souvislostech celou složitost marketingových činností ve sportovním prostředí, a to konkrétně v klubech reprezentujících kolektivní sporty.

Naší snahou je zmapovat problémy spojené s marketingem, se kterými se v současné době management klubů setkává. Činnost sportovních klubů a asociací, stejně jako činnost sportovců je však oblastí natolik širokou a pestrou, že sebeobjemnější práce, publikace nebo

jiná kniha nemůže postihnout veškeré problémy s touto oblastí spojené. Sami jsme se při psaní a kompletaci diplomové práce potýkali s nedostatkem kvalitní odborné literatury na toto téma.

V předkládané diplomové práci nejprve obecně rozebíráme problematiku marketingu ve sportovním prostředí a postupně se pak pokoušíme poukázat na okolnosti spojené s marketingovým oddělením ve sportovním klubu. Mezi hlavní cíle patří identifikace a klasifikace hlavních marketingových činností vykonávaných ve sportovním prostředí. Naším záměrem je definovat možnosti financování sportovní organizace a nastínit podíl marketingových aktivit na celkovém hospodaření klubu. Dalším z cílů práce je vytvoření teoretického modelu fungování marketingového oddělení, jehož podkladem bude teoretický materiál promítnutý na základě získaných informací a našich zkušeností do reality.

Důležitým předpokladem je získání informací o marketingových aktivitách sportovních klubů v Libereckém regionu. Naším úkolem bude pokusit se kontaktovat vrcholový klubový management jednotlivých kolektivních sportů a vyzvat je ke spolupráci. V tomto směru očekáváme osobní setkání, nebo alespoň komunikaci formou elektronické korespondence s hlavními představiteli vedení klubu.

Věříme, že námi zpracovaná problematika přispěje k ujasnění problému marketingových aktivit ve sportovním prostředí a povede k následné diskuzi na uvedené téma. Jedním z výsledků by měl být i další posun našeho poznání. Doufáme ve vyvolání takového zájmu, který bude podnětem k dalšímu studiu a který by mohl motivovat nejen nás, ale i jiné odborníky k vytvoření komplexní a pro tento obor tolik potřebné publikace.

Práce je určena zejména pro funkcionáře a představitele vrcholového klubového managementu, jiné odborníky, ale i pro ostatní zájemce, kterým je uvedená problematika blízká. Může posloužit všem, kteří se chtějí dozvědět konkrétnější informace ohledně marketingových činností, které se, ať chceme nebo ne, postupně promítají do všech aktivit sportovního klubu – od vedení až po technický úsek a provozní záležitosti.

2 Uvedení do problematiky

2.1 Sport je fenomén dnešní doby

Sport je v současném světě jedním z významných společenských fenoménů. Má globální charakter, což se projevuje jeho rozšířením a vysokou popularitou na všech kontinentech a ve všech zemích bez rozdílu národnosti, rasy, vyznání i kultury. Nezáleží ani na politické či ekonomické situaci, aby se sport mohl provozovat vždy a všude, i když tyto skutečnosti již podmínky pro sport ovlivňují. Sport dokáže na nějaký čas usmířit dříve nesmiřitelné a dává všem lidem stejnou možnost prosadit se, protože i když někdo pochází ze sociálně slabší rodiny, může se díky svému talentu, pílí, ale také notné dávce štěstí, propracovat až na samou špičku společenské hierarchie a být dostatečně materiálně zabezpečen i na několik generací dopředu.

2.1.1 Význam sportu v české společnosti

U 97% občanů České republiky sehrává tělesná výchova a sport významnou životní roli, přičemž 2/3 populace ji pokládá za nezbytnou. Na druhou stranu je nutno konstatovat, že jen 1/3 občanů vykazuje více méně pravidelnou sportovní činnost. [1]

Tělesnou výchovu a sport lze dělit podle různých charakteristik, přičemž nejčastější je dle zaměření na cílové skupiny, na:

- **TVS dětí a mládeže ve školách**, která vznikla před více než 100 lety, kdy byla v našich zemích říšským zákonem tehdejšího Rakouska-Uherska zavedena do základních škol povinná tělesná výchova a o něco později se stala běžnou součástí učebních plánů na reálných gymnáziích.

- ***Mimovyučovací činnost na školách***, která je koncipována ve spolupráci se sportovními svazy a občanskými sdruženími, a je velice přínosnou součástí celého systému TVS v ČR.
- ***TVS zdravotně postižených***, která díky organizační i obsahové pluralitě v posledních letech přináší nové možnosti pro cílovou skupinu zdravotně handicapovaných, jimž sportovní aktivity pomáhají při fyzickém i psychickém vyrovnávání se s postižením, naplní volného času, sociálním zařazením a prožíváním.
- ***Kondičně rekreační aktivita dospělých***, která se realizuje v podstatě trojím způsobem. Jednak zapojením se do činnosti některého z občanských tělovýchovných sdružení (Český svaz tělesné výchovy, Sokol, Orel aj.) a nebo navštěvováním soukromých FIT-center, jež obohacují nabídku organizovaného kondičního cvičení. Avšak převážná většina dospělých nachází své pohybové vyžití v individuální neorganizované kondičně rekreační činnosti, kterou si jedinec, rodina či skupina přátel v daných podmínkách zajišťují sami. [1]
- ***Sport na výkonnostní úrovni***, pro naši práci stěžejní téma, které budeme definovat podrobněji.

Sport na výkonnostní úrovni je u nás tradičně poměrně dobře organizovaně zajišťován díky fungování orgánů sportovních svazů (organizované soutěže) a také díky specializovaným službám (např. školy lyžování, tenisu, fotbalu apod.). Jeho důležitým subsystémem, je vrcholový sport a státní reprezentace, které vyžadují specifické zaměření, obsah, organizaci a zajišťování. Úspěchy našich reprezentačních mužstev i jednotlivců na mezinárodním poli během několika posledních let prokázaly, že Česká republika může v mnoha směrech opět usilovat o mezinárodní postavení a uznání, a že se nejedná o zanedbatelné pole národního uvědomění. Veřejný ohlas úspěchů přesáhl hranice sportu a v době konání nejdůležitějších střetnutí celý národ sledoval počínání českých sportovců, přičemž se opět u většiny lidí probudila národní hrdost.

Do všech funkcí sportu začaly po roce 1989 zasahovat nejrozumnějším způsobem vlivy ekonomické, především pak ***komercializace***. Jde o odraz celosvětových trendů, které je

nutno přijmout a pokud možno racionálním způsobem uplatňovat v našich podmínkách. Nesporný přínos představuje příliv finančních prostředků z více zdrojů, který vyplývá mimo jiné i ze zájmu podnikatelů a institucí o tuto oblast společenské činnosti. Na druhé straně však tato finanční účast probíhá často živelně, bez promyšlené strategie v celém odvětví i v mnoha svazech a federacích. Významným projevem těchto nedostatků je odstranění hranice mezi striktně rozlišovanými kategoriemi amatérismu a profesionalismu, přesněji řečeno, necitlivé uplatňování pravidel tržního podnikání do všech úrovní, které mnohdy přináší jevy, které v konečném měřítku, ne vždy pozitivně, zasahují podstatu sportu, jeho základní funkce i hodnoty, zvláště často vyhlašované olympijské heslo „*fair play*“ neboli „čistá hra“, bez zákulisních machinací, které ale svým způsobem ke zkomercializovanému sportu patří. [2]

Sport by měl mít humanizační poslání, ale finanční tlaky z řad sponzorů a jiných ovlivňujících subjektů tomu často zamezují. Vrcholový sport je pochopitelně profesionalizován, protože úspěch je dnes podložen pouze tvrdou prací, která zabere většinu času každého sportovce. **Profesionalizace** je uplatňována buď zcela (profesionální licence), nebo pouze částečně (sponzorování). To přináší situace, kdy existují rozdíly mezi jednotlivými sportovními odvětvími. V řadě případů není v tomto ohledu situace dostatečně zvládnuta a je otázkou budoucnosti, jak utvořit nějakou lepší účelnou koncepci a systém. Po roce 1989 se v ČR objevil doposud nový jev a to totální profesionalismus, organizovaný často pouze jako obchod, jehož následkem vzniklo nové pracovní zařazení „**profesionální sportovec**“ se všemi právními aspekty, platnými v mezinárodním měřítku. Zcela zjevná je také tendence organizovat nadnárodní soutěže, protože po vzniku Evropské unie se pomalu ztrácejí hranice mezi státy. [1]

Sport, jelikož se provozuje pod určitou sociální normou, je považován za činnost v širším slova smyslu kulturní, a i když ho člověk provozuje jen sám pro sebe, patří do určité sociální skupiny. Kladný vztah k pohybovým aktivitám je tedy nejen výrazem určité osobnosti, ale i určitého sociálního prostředí a tedy nutně i výrazem politiky. Sport se tak paradoxně vrací k základům, z kterých vzešel. Vždyť již za starého řeckého impéria byly hry konány z ryze politických důvodů, aby občany odvrátily od bídy a eliminovaly jejich

nespokojenost. Další politické tenze ve sportovním odvětví lze pozorovat při různých bojkotech akcí, které bývaly pořádány buď východním blokem, nebo naopak západním blokem.¹ Nejde vždy jen o politické vztahy, ale i o rasové problémy. Tyto společenské problémy však budou trvat věčně a sport opravdu čistý bez politických machinací již nikdy nebude existovat. [1] [2]

2.2 Legislativní prostředí pro sport v České republice

Hned na úvod je třeba konstatovat, že legislativní prostředí je pro sport v ČR značně nevyvinuté a nevyhovující. Pro vývoj kvalitní TVS je třeba *odpovídající ekonomické a legislativní základny, zahrnující rovněž úroveň celostátní (centrální), regionální a místní*. Představa, že by vše měla obstarávat a zahrnovat centrální úroveň je mylná a zcela scestná. Naopak již začala růst důležitost úrovně místní. Nyní, po zavedení vyšších územně správních celků, bude regionální úroveň pomáhat místním orgánům samosprávy, státní správy a jiným institucím. Trendem ve všech jiných oblastech národního hospodářství je fakt, že finanční prostředky jsou stále v menší míře přerozdělovány přes úroveň centrální. Tak se děje i ve sportu, kde bude přerozdělování zdrojů na místní úrovni hrát v budoucnu čím dál tím významnější roli. [2]

Společenské změny výrazně ovlivňují zmíněnou oblast, která se postupně stává součástí státní politiky. Jedním z dokladů této skutečnosti je poslední úprava Maastrichtské smlouvy, která se rovněž zabývala otázkami tělovýchovy a sportu. Je také velmi pravděpodobné, že *problematika TVS bude zařazena jako samostatný článek do nové smlouvy Evropské unie*. Uvedené společenské změny působí všestranně a zasahují jak do obsahu činností, tak i do organizace, legislativy a ekonomiky. Nová mění se společenská situace posledních let u nás, a s tím vznikající problémy, vyžaduje pokusit se o rozbor a charakteristiku současného stavu tělovýchovy a sportu v ČR a vyjádřit možnosti a způsoby

¹ Například bojkot amerických sportovců na OH v roce 1980 konaných v Sovětském svazu v Moskvě z důvodu napadení Afghánistánu sovětskou armádou.

budoucího rozvoje. MŠMT ČR proto v součinnosti s občanskými sdruženími zpracovalo a předložilo Vládě České republiky k projednání ***Koncepci státní politiky v tělovýchově a sportu v ČR***, v níž jsou vyjádřena hlavní témata a s tím související otázky, které je třeba aktuálně i v budoucnosti, podle společenských možností, řešit. Je to snaha o zásadní definování společenské úlohy a hodnotového postavení tělesné výchovy a sportu, návrh vhodného způsobu financování, efektivní a účelové zabezpečování státní sportovní reprezentace, s tím související péče o sportovně talentovanou mládež, posouzení obsahu a forem školní tělesné výchovy, sportu dospělých a v neposlední řadě stanovení úlohy státu, regionů a místních orgánů v celém systému. Předpokladem uskutečňování záměrů je vytvoření příslušného legislativního rámce a v souladu s ekonomickými možnostmi státu odpovídající finanční a materiální podmínky. [2] [3]

Normy upravující prostředí pro TVS jsou důležité pro bezproblémové fungování sportovních organizací. Jejich existence je běžná ve většině vyspělých zemí. Právní předpis o TVS přijalo Slovensko již v roce 1990 – zákon SNR č. 198/1990 Zb., o telesnej kulture. V ČR byl v roce 1997 vypracován návrh zákona o tělesné kultuře, který byl po menších úpravách přijat. Cílem bylo definovat význam a poslání TVS a vymezit péči státu o inkriminovanou oblast. [3]

2.2.1 Právní forma organizací působících v oblasti sportu

Naprostá většina sportovních organizací působících v České republice v oblasti výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu ***občanského sdružení*** podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Kromě toho působí v oblasti sportu řada dalších subjektů s různou právní formou. Jedná se o společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd.

Záleží na každém, kterou právní formu si při zakládání vybere. Záleží na tom, jaké má potenciální zakladatel finanční prostředky, kolik bude mít členů, jaké předpokládá hospodářské výsledky atd. Výhodou občanských sdružení a příspěvkových organizací je to, že dostávají řadu dotací od svazu, státu či obcí. Ostatní společnosti na tyto dotace nárok nemají. Naopak občanská sdružení a příspěvkové organizace mají větší zdanění svých zisků. [3]

2.2.2 Daňová problematika

Základní zákon, který upravuje daňová práva a povinnosti sportovních organizací je *zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů*. Předmětem daně z příjmů v případě tělovýchovných jednot a sportovních klubů a dalších v zákoně vymezených organizací jsou:

- příjmy z činností, kterými dosahují zisku nebo kterými lze zisku dosáhnout;
- příjmy, z nichž je daň vybírána zvláštní sazbou;
- příjmy z nájemného;
- příjmy z reklam;
- příjmy z členských příspěvků s výjimkou příspěvků osvobozených od daně.

Příjmy tělovýchovných jednot a sportovních klubů od daně osvobozené:

- přijaté členské příspěvky (členství je založeno na principu dobrovolnosti);
- dary a podpory poskytnuté ze zisku jinými fyzickými a právnickými osobami, rovněž i dary a podpory poskytnuté podle § 15 odst. 8 a § 20 odst. 5, tj. *sponzorství*, když tyto prostředky nepodléhají ani dani darovací, jsou-li poskytnuty k účelům sportovním a tělovýchovným;
- příspěvky a granty ze státního nebo obecních rozpočtů na údržbu a provoz tělovýchovných zařízení, na statní reprezentaci, na podporu talentované mládeže aj., příspěvek z výtěžku podniku Sazka, a. s., na zabezpečení vlastní sportovní činnosti a jejího provozního zázemí;

- příjem tělovýchovných a sportovních organizací plynoucí z činností, jež jsou naplněním jejich hlavního poslání vyjádřeného ve vlastních stanovách a nemohou být předmětem konkurence s jinými osobami.

Problémová záležitost nastává u poskytování darů a finančních podpor pro konkrétní sportovce. To je totiž možné pouze nepřímo přes mateřský klub, tj. zákonnou organizaci. Jednotlivec, jako fyzická osoba, nemá přijaté dary a finanční podpory osvobozené od daně a navíc ani dárce či sponzor si v tomto případě nemůže hodnotu daru nebo podpory odečíst od daňového základu. Což není pro obě strany zrovna výhodné. Vše pak tedy záleží na dohodě a komunikaci, popř. písemných dohodách a smlouvách, uvnitř sportovní organizace.

V praxi tak sportovci jednotlivci mají ztížené podmínky, které bezpochyby komplikují jejich osobní kariéru profesionálního sportovce.²

Příjmy neziskových subjektů, které za určitých podmínek nejsou předmětem daně z příjmů, jsou taxativně vymezeny v § 18 odst. 4 ZDP:

- příjmy z činností vyplývajících z jejich poslání z podmínky, že náklady (výdaje) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním těchto činností jsou vyšší;
- činnosti, které jsou posláním těchto poplatníků, jsou stanoveny zvláštními předpisy, statutem, stanovami, zřizovacími a zakladatelskými listinami;
- příjmy z dotací a z jiných forem státní podpory a podpory z rozpočtů obcí, jsou-li poskytnuty podle zvláštního předpisu;
- příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu;
- příjmy z pronájmů státního majetku, které jsou podle zvláštního předpisu příjmem státního rozpočtu.

Zjištěný základ daně lze případně snížit podle § 34 ZDP o daňovou ztrátu z předchozích zdaňovacích období (kromě obecně prospěšných společností). Dále lze odečíst 10 % vstupní ceny hmotného majetku, jedná-li se o majetek určený pouze pro užívání

² Příkladem je nedávný spor o sponzorských podmínkách skokana na lyžích Jakuba Jandy, které byly přísně definovány a omezovány Svazem lyžařů ČR.

k zajištění zdanitelného příjmu. Toto snížení není v praxi příliš obvyklé. Podle § 20 odst. 7 mohou neziskové subjekty snížit ZD o 30 %, nejvýše však o 3 mil. Kč.

Občanská sdružení, na rozdíl od podnikatelů, nemohou od základu daně odečíst hodnotu poskytnutých darů. [3]

Daň darovací se řídí zákonem č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí. Poplatníkem daně darovací je obvykle příjemce daru. V § 20 odst. 4 daně darovací jsou uvedena osvobození, která se těchto subjektů mohou týkat.

Jde o bezúplatné nabytí majetku:

- určeného k financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti kultury, školství, vědy a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu, výchovy a ochrany dětí a mládeže a požární ochrany, pokud je majetek nabyt právními osobami, které byly zřízeny k zabezpečování těchto činností a mají sídlo na území České republiky;
- obecně prospěšnými společnostmi, pokud je určen na jejich činnost;
- nadacemi a nadačními fondy;
- poskytnutého nadacemi nebo nadačními fondy v souladu s účelem a podmínkami stanovenými v nadační listině nebo ve statutu.

I přesto, že jsou dary za uvedených podmínek od daně darovací osvobozeny, jsou neziskové organizace povinny podávat přiznání k dani darovací, a to do 30 dnů ode dne uplynutí každého pololetí příslušného kalendářního roku. [3]

Daň dědická se řídí zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí. Nevládní neziskové organizace mají mírnější daňový režim než ostatní subjekty. Je jim umožněno osvobození jak od daně z pozemků, tak od daně ze staveb. Navíc jsou od daně z nemovitostí osvobozeny:

- pozemky, které tvoří jeden funkční celek se stavbou, a stavby ve vlastnictví občanských sdružení nebo obecně prospěšných společností;

- pozemky tvořící jeden funkční celek se stavbou, a sloužící školám a školským zařízením, muzeím a galeriím, knihovnám, státním archívům, zdravotnickým zařízením, zařízením sociální péče a nadacím;
- Osvobození je možné uplatnit pouze v tom případě, že pozemky a stavby nejsou využívány pro podnikatelskou činnost nebo pronajímány.

Daň z přidané hodnoty se řídí zákonem č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty. Pro občanská sdružení není příliš výhodná dobrovolná registrace plátce DPH. Tyto organizace mají totiž omezené možnosti uplatňovat daň na vstupu. Hlavním důvodem je, že mají mnoho zdanitelných plnění osvobozeno od daně. Zaniká jim tedy nárok na odpočet a jsou povinny celkovou daň na vstupu patřičně snížit. Pro tělovýchovné jednoty a sportovní kluby je důležitá úprava DPH od 1. ledna 1998 č. 208/1997 Sb. Zdanitelným plněním se stávají například přestupy hráčů a jejich hostování. V praxi to tedy znamená, že pokud je prodávající klub plátcem DPH, musí z částky za převod odvést 5 % DPH do státního rozpočtu. [3]

2.3 Marketing služeb

Západoevropská ekonomika je dnes především ekonomikou služeb. Mohutný a živelný růst sféry služeb doprovázený poklesem tradiční výroby způsobil, že na toto odvětví připadá dnes ve většině západoevropských zemí více než 60% celkových příjmů, resp. počtu všech zaměstnaných. Tento růst byl umožněn především zrušením státních regulací na trzích finančních a profesionálních služeb a rozvojem nových technologií. Ve všech hospodářských odvětvích byl zaznamenán rostoucí trend ke specializaci a širšímu využití externích služeb. Tato tendence ještě zesílila odstraněním vnitřní obchodní bariéry v Evropském společenství, které přeměnilo celý kontinent v jeden domácí trh.

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb a snadné reprodukovatelnosti jejich inovací, které většinou nelze chránit autorskými právy, jsou marketingoví pracovníci

postavení před zvláště náročný úkol. Vypracovat koncepci, pomocí níž může podnik služeb dosáhnout jedinečného „image“, diferenciaci produktu a vynikající pověsti na trhu. [9]

Definice

Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmaterelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví.

Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.³

Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od výrobních produktů:

- 1) **nehmatatelnost** – služby jsou do značné míry abstraktní a nehmaterelné;
- 2) **proměnlivost** – služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé;
- 3) **nedělitelnost** – výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka;
- 4) **pomíjivost** – služby nelze skladovat. [9] [10]

2.3.1 Úloha marketingu

Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladění podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence. Důležité je si také uvědomit, že spotřebitelé ve skutečnosti nekupují zboží nebo služby, ale kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. [11]

³ PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 14.

Funkci marketingu tvoří tři klíčové komponenty:

- 1) **marketingový mix**: důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu podniku;
- 2) **tržní síly**: vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti podniku;
- 3) **sladňovací proces**: strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku firmy s vnějšími tržními silami.

Add 1 - Rozšířený marketingový mix služeb

- **produkt** – nabízený produkt nebo služba;
- **cena** – prodejní cena a podmínky;
- **propagace** – komunikační program v rámci marketingu produktu či služby;
- **místo** – distribuční a logistické funkce zajišťující dostupnost produktu či služby;
- **služba zákaznickovy** – zařazeno do mixu především z důvodů rostoucích nároků spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciací nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem;
- **lidské zdroje** – u většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb, jsou tak významnou součástí diferenciací nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu;
- **procesy** – zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.

Add 2 - Tržní síly

- **zákazníci** – chování kupujících z hlediska motivace k nákupu, nákupních zvyklostí, prostředí, velikosti trhu a kupní síly;
- **chování odvětví** – motivace, struktura, praktiky a přístup maloobchodníků, prostředníků a ostatních účastníků nabídky;

- **konkurence** – vliv odvětvové struktury a povahy konkurence na umístění a chování podniku;
- **vláda a regulace** – řízení a kontrola marketingu, které se vztahují na marketingové činnosti a konkurenční praktiky.

Add 3

Úkolem manažera při vývoji marketingového programu je shromáždit prvky marketingového mixu a s jejich pomocí **zajistit soulad** mezi schopnostmi a možnostmi podniku a vnějším tržním prostředím. Je třeba si uvědomit, že zatímco prvky marketingového mixu jsou většinou „v moci“ podnikových manažerů, vnější tržní síly jsou do značné míry živelné. Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Marketingový program je proto charakterizován jako **slad'ovací proces**, který má význam zejména ve službách. [9]

2.4 Marketing v tělesné výchově a sportu

Ekonomie operuje obecným pojmem produkt. Produktem se rozumí výrobky, služby, ale i myšlenky, které jsou určeny pro specifický trh. Produkty mají různé vlastnosti, které je třeba zkoumat z hlediska jejich efektivního uplatnění na trhu. Sám pojem produkt je pro oblast tělesné výchovy a sportu pojmem ne zcela výstižným. Nicméně tělesná výchova a sport dávají na trh celou řadu produktů, které lze dělit do několika kategorií.

Sportovní akce a tělesná cvičení patří k základním produktům. Od nich se odvíjejí produkty vázané na osobnost, k nimž patří sportovní výkony sportovce, výkony trenérů a reklamní vystoupení sportovců pro potřeby jednotlivých firem. Další kategorií jsou **produkty myšlenkové**, k nimž řadíme myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médii a hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu. Všechny tyto produkty řadíme k *nemateriálním* produktům tělesné výchovy a sportu. K produktům *materiálním*

řadíme *sportovní nářadí a náčiní* a také *sportovní oblečení*. V neposlední řadě je nutné se také zmínit o *vedlejších produktech*, ke kterým patří tělovýchovná a sportovní zařízení, společenské akce, různé formy pojištění sportovců, doprava na soutěže, vstupenky apod. [1]

Ucelené koncepty marketingu tělovýchovných a sportovních organizací se v současné době objevují i v České republice. Tělovýchovné a sportovní organizace si nebudou samy v budoucnu přát, aby v souvislosti s opatřováním dodatečných finančních zdrojů byly nahlíženy pouze jako "*prosebníci*", ale budou se chtít předvést svým sponzorům a i dalším, zejména ekonomicko-podnikatelským subjektům jako racionálně uvažující a zčásti i jako "*obchodní partneři*". A je známo, že snáze se peníze dávají tam, kde je jejich vlastník přesvědčen o účelnosti jejich využití. Zde již záleží na systematické práci jednotlivých sportovních a marketingových manažerů.

Pojem zákazník je sem přenesen z ekonomie, ale není to zákazník v tradičním pojetí, nýbrž jde o všechny segmenty zájemců o činnosti tělovýchovné a sportovní organizace. Například u "zákazníků" sportovních klubů jsou to zejména aktivní a pasivní členové, sponzoři, diváci a příslušné státní orgány. [1]

2.4.1. Role marketingu ve sportu

V národohospodářské realitě České republiky se odvětví sportu etablovalo po přechodu na tržní ekonomiku jako sportovní průmysl se všemi specifickými atributy, které sport a tělesná výchova mají. Podle kvalifikovaných odhadů se podílí cca 1-2% na tvorbě hrubého domácího produktu a je také významným tvůrcem pracovních míst. V této úvaze se chceme věnovat úloze marketingu ve sportu a jeho některým důležitým specifickým rysům. V první řadě vyloučíme ze svých úvah materiální produkty, které se chovají čistě tržně a komerčně a z marketingového pohledu nejsou tak zajímavé jako sportovní produkty nemateriální substance, které můžeme definovat přesněji jako služby, zážitky, prožitky a pocity vyžití, které

spotřebitelé konzumují v komerční i nekomerční rovině. Průzkumy sledovanosti sportu ukazují, že až 80% obyvatel konzumuje sport v roli pasivní a až 50% v rolích aktivního provozování. Kromě rekreačních a neorganizovaně provozovaných sportovních aktivit tvoří sportovní základnu kluby, spolky a jednoty na legislativní bázi občanských sdružení. Ta jsou z kvantitativního pohledu rozhodující, v celé republice jsou jich tisíce a sdružují statisíce členů. Pověstnou špičku ledovce pak tvoří silné komerčně orientované obchodní společnosti nejpopulárnějších sportů, jako je fotbal, hokej, basketbal a tenis. Ty provozují sport na výkonnostní nebo vrcholové úrovni a plní svými výsledky sportovní zpravodajství zejména rozhlasu, televize a novin. [1]

Dvoji roli marketingu ve sportu vidíme zejména v tom, že z klasického marketingového mixu sportovní organizace vytvářejí vlastní produktový mix, vlastní cenový mix a stejně tak mixy distribuční a komunikační. Tedy *marketing "an sich"*, marketing pro sebe. Druhá role spočívá v tom, že sport jako takový je významným, snad i nejvýznamnějším *marketingovým* nosičem *pro ostatní*. Zejména komunikační fáze marketingového mixu (promotion) se stává nosičem pro firmy, které nemají se sportem nic společného. [12]

Marketing sportu pro sebe

Není pochyb o tom, že sport, bráný jako samostatné odvětví, je odvětvím velice ekonomicky, finančně i marketingově velice složitým. Začíná to již ve fázi produktu. Z makroekonomického hlediska je sport jako celek produktem smíšeným, protože produkuje *ekonomické statky volné* (pěší turistika), *veřejné* (školní tělovýchova), *smíšené* (částečně dotovaný fotbalový klub) i statky *tržní* (fitcentra). Jenom registrovaných druhů sportů existuje okolo 200, z toho cca 115 je jich olympijských nehledě na to, že jeden sportovní druh, produkt, má řadu disciplín charakterově příbuzných.⁴ Sportovních produktů je prostě nepřeberně, jejich systematizace nebo kategorizace je téměř nemožná a navíc dynamika inovací je snad srovnatelná s průmyslem informačních technologií.

⁴ Např. druh sportovního produktu *plavání* má okolo 100 různých disciplín / produktů a vznikají další.

Specifické pro sport je také druhé P marketingového mixu, cena (price). Většinou vůbec nelze kalkulovat klasickými cestami výrobní náklady. ***Ceny sportovních nemateriálních produktů se tvoří odhadem, zvyklostmi, podle konkurence, poptávkou a podobnými, v jiných odvětvích nezvyklými způsoby.*** Princip křížově dotovaných cen balíku produktů, kdy teprve celek je rentabilní ovšem není ve službách nic nového. Na podobném principu fungují třeba velké hotely nebo lázeňské komplexy. Zcela zvláštní kapitolou jsou ceny práv televizních přenosů nebo prodeje hráčů.

Třetí P, distribuce, logistika (place) je také jakoby naruby. Nejde o to, jak praví klasici marketingu dopravit výrobek ve správný čas na správné místo, ale o to, jak dopravit klienta, zákazníka, spotřebitele sportovního produktu ve správný čas na správné místo. Distribuční mix je potom o poloze, parkovacích možnostech, zvláštních autobusech, vlacích, letadlech. K tomu ještě přistupuje prostý fakt, že sportovní produkty nejsou skladovatelné. Kromě substitutů, kterými jsou video nebo digitální záznamy jsou služby, prožitky, zážitky sportovních aktivit podřízeny času a místu.

Zvláštní postavení má také poslední P komunikačního mixu, propagace (promotion). Samozřejmě sportovní organizace všech typů potřebují podporu prodeje samy o sobě. Potřebují své logo, image, prestiž, vztahy k veřejnosti a další propagační a reklamní prvky. Hlavním nástrojem jsou převážně sportovní výsledky a dobré jméno. Při dobrých sportovních výsledcích se o podporu odbytu postarají média a dobrý image se šíří tichou poštou, doporučeními spokojeného zákazníka dalším potenciálním klientům. Ty sportovní organizace, které si jsou toho vědomy dosahují nejlepších výsledků s malými náklady. [12]

Marketing ve sportu pro ostatní

Sport jako významný mediální nosič je využíván k propagaci firem jiného druhu a mimo jiné se tohoto faktu pod zažitým názvem ***sponzoring*** využívá jako významného zdroje finančních toků k zajištění materiálních podmínek pro provozování sportu. Pojem sponzoring má v legislativně finanční rovině několik poloh. Jedná se v první řadě o normální tržní akt koupě a prodeje podle obchodního zákoníku. Předmětem prodeje ze strany sportovních

organizací mohou být práva přenosu, odstupné za hráčské smlouvy, různé typy a druhy reklamních ploch a další specifika, jako jsou autogramiády, účast sportovců na společenských akcích, čestná lóže, VIP vstupenky a podobně. To, co sport na trhu nabízí, jsou také jeho specifické produkty, které mají svoji cenu, distribuční kanály a podporu odbytu. Tyto produkty jsou obvykle sdružovány do produktových balíčků a nabízeny jako celek. Je z ekonomické reality zřejmé, že populární a mediálně zajímavé sporty získávají za své balíčky větší ceny než malá občanská sdružení okrajového sportu. Ta jsou spíše v roli prosebníka a reálně to funguje na bázi vztahů. [12]

Dalšími druhy sponzoringu jsou *donátorství* nebo *mecenášství*.⁵ Jemný rozdíl mezi donátorem a mecenášem tkví v tom, že donátor chce být zveřejněn tím si vylepšit své dobré jméno (goodwill), kdežto mecenáš si přeje zůstat v anonymitě. Důvody mohou být různé, obecně řečeno ušlechtilé, neutrální nebo neušlechtilé. U všech druhů sponzoringu je netypické také plnění ze strany sponzora. Kromě klasického finančního plnění se často vyskytuje **barter**, naturální směna a to ve dvou formách. Mediální sponzoři plní smlouvu poskytnutím mediálního prostoru nebo jsou jako ekvivalent poskytovány výrobky daného sponzora. [e1]

Zcela zvláštní je směnný vztah, který média označují jako *prodej hráčů*.⁶ Veřejnost je ohromována velkými sumami za které kluby kupují nebo prodávají hráče. Snad částečným vysvětlením je, že v Evropě a Severní Americe vystupuje několik velkoklubů, které se díky finanční síle dostávají do pozice zvané monopson nebo oligopson, které jsou ekonomicky tak silné, že si mohou nakoupit ty nejdražší a nejlepší hráče, čímž dosahují nejlepších výsledků a dále bohatnou. [e1]

⁵ Z legislativně finančního pohledu jsme tuto problematiku definovali v kap. 2.2.2 této práce.

⁶ V těchto případech se směňuje za odstupné **hráčská smlouva**. Hráč samotný nemůže být zbožím a nelze ho tudíž ani kupovat či prodávat jako za otroctví.

2.4.2 Smysl sponzorování

Sponzorování (sponzoring) představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci, zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších akcí v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky a kluby, avšak i jednotlivci, usilující o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost. A to je nepochybně hlavní důvod, že sponzorování přes řadu dočasných problémů, prochází dynamickým vývojem ve vztahu k oblasti tělesné výchovy, sportu a turistiky.

Sponzorování se stává stále výraznější součástí činnosti jednotlivých subjektů v našem tělovýchovném a sportovním hnutí, před nímž a zvláště před jeho managementem, pokud jde o hospodaření a finanční zdroje, stojí možnost využít sponzorování ve smyslu opatřování dodatečných finančních zdrojů a zabezpečení rozvoje činnosti, např. sportovního klubu v aktuálním i výhledovém pojetí. [1]

2.4.3 Formy sponzorování

Sponzorování jednotlivých sportovců

Tato forma je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnosti sportovců jsou zároveň gestory kvality a úspěchů aktuálních výrobků či služeb podnikatele, resp. podniku. Sponzorská smlouva obsahuje vedle práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech, většinou i jiná opatření na podporu prodeje např. autogramiády, akce pro spotřebitele, hry o zisk, předvádění výrobků apod. Sportovec dostává na druhé straně vedle finanční podpory často i další materiální pomoc jako sportovní oblečení, náčiní nebo vozidlo atd.

Sponzorování sportovních týmů

Uvedená forma sponzorování dnes u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje - autogramiády apod. jako u jednotlivého sportovce.

Sponzorování sportovních akcí

U tohoto typu sponzorování výrazně stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi: zejména je využívána plejáda reklamních možností od programového sešitu, vstupenek, reklamy o přestávkách až po uvádění titulu "hlavní sponzor" akce. Nabídka může být podložena různými manažerskými náměty (např. akce V.I.P., speciální propagace dle priorit obchodní, resp. výrobní orientace sponzora apod.). Návrhy všech protivýkonů ze strany uchazeče o sponzorování bývají obvykle konkretizovány a doloženy v tzv. **"sponzorských balíčcích"**.

Sponzorování sportovních klubů

Tato forma sponzorování přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Tím, že např. sportovní klub disponuje jak sportovci, sportovními družstvy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce atd., jde šířka nabízených protivýkonů do velkého rozmezí. V první řadě může klub nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí (např. mistrovské soutěže), rozličné druhy činnosti (např. rehabilitace), a zvláštní akce (např. soustředění). Dále pak je třeba vyjasnit, jaké má další nabídky, které se nevztahují přímo ke sportu - např. zprostředkovatelské služby, ubytovací služby, provoz cestovní kanceláře atd. [1]

2.4.4 Sponzorské nabídky

Pokud se podaří získat zájem sponzora, je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora. Někteří sportovní manažeři při jednání s potenciálními sponzory mají připraveny tzv. "*sponzorské balíčky*". Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace (spolku, klubu atd.) bezprostředně nabídnout a to jak na jeho celkové sponzorování, tak event. na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Je to součástí taktiky vyjednávání sportovního manažera a podporuje to i profesionalitu vzájemného kontaktu. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Nejen, že tu jde o taktický moment, ale je zřejmé, že vedení tělovýchovného spolku, sportovního klubu apod. o sponzorování pečlivě přemýšlelo a je si vědomo svých pozitivních stránek a zvláštností, které vyjadřuje právě prostřednictvím navržené ceny. Pro určení hodnoty balíčků nejsou stanovena žádná cenová rozmezí. [1]

Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů. Ceny se mění v závislosti na velikosti spolku event. akce, na rozsahu zúčastněných sponzorů a mnoha dalších faktorech. Ještě stále platí v této cenové tvorbě "*cít pro věc*" a "*ochota platit*". Někdy se lze řídit i závislostí ceny na výkonu, ale v oblasti sportu pro všechny i tato relace přestává být smysluplná. V ceně sponzorského balíčku se ale zcela určitě odráží, zda jde o:

- a) Exkluzivní sponzorování spojené s titulem "*Oficiální sponzor*", za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony;
- b) *Hlavní sponzor*, kdy hlavní sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti;
- c) *Kooperační sponzor*, kde protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv, což napomáhá překlenutí finančně "úzkých míst" z hlediska finančních zdrojů na zajištění tělovýchovné, sportovní a turistické činnosti. [1]

2.4.5 Marketingový komunikační mix v oblasti sportu

Chce-li firma efektivně uplatňovat moderní marketing, nesmí při plánování marketingových procesů zapomínat na udržování komunikace se současnými i potenciálními zákazníky. K zefektivnění této komunikace souží tzv. marketingový komunikační mix, který je součástí marketingového mixu „4P“ (Product = produkt, služba, Price = cena, Place = místo, distribuce, Promotion = reklama). Někdy se také uvádí, že marketing tělovýchovných služeb má „5P“ (propagace, poptávka, prostředí, personál a produkt). Hlavními nástroji tradičního marketingového komunikačního mixu jsou:

- **Reklama** je každá placená forma nepersonální prezentace a podpory myšlenek, výrobků, nebo služeb, které vykonává identifikovaný sponzor;
- **Podpora prodeje**, což jsou krátkodobé podněty, které zvýší nákup, nebo prodej výrobků či služeb.
- **Public relations**, jehož cílem je vytváření a pěstování dobrých vztahů k veřejnosti prostřednictvím příznivé publicity, která zdůrazňuje dobré image firmy a odvrací nepříjemné a jinak škodlivé události, zprávy apod.;
- **Osobní prodej** je přímá komunikace a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat produkt a vytvářet dlouhodobý pozitivní vztah posilující image. [4]

Firma zaplatí poměrně dost peněz určitému médiu za zveřejnění vhodných informací nabízeném výrobku, službě či o firmě samotné. Musí si proto nejdříve **stanovit cíle**, kterých chce komunikací se zákazníky dosáhnout a podle nich rozhoduje o nejvhodnějším prostředku, který nejlépe napomůže uskutečnění plánovaných záměrů. [5]

Tradiční marketingový komunikační mix se **v oblasti sportu** trochu liší. **Osobní prodej je nahrazen sponzorstvím**. Tak jako u výrobních a obchodních firem, marketing se stal nepostradatelnou částí i pro sportovní organizace.

Mezi hlavní **výhody marketingu v TVS** lze řadit následující charakteristiky:

- upřesňuje cílovou skupinu spotřebitelů sportovních produktů (diváci, sponzoři atd.);
- rozděluje sportovní produkty na činnosti přinášející finanční prospěch a nepřinášející finanční efekt;
- stanovuje hierarchii cílů v rovinách sportovních, ekonomických či sociálních;
- promýšlí propagaci TVS;
- vyhledává zdroje finančních prostředků na provoz neziskových činností.

Za **nevýhody** lze považovat:

- finance mnohdy nerespektují sportovní odbornost;
- finance rozhodují o hlavních cílech sportu;
- smluvní vázanost omezuje sportovce v jeho osobní svobodě a volbě;
- přílivem velkého množství peněz se vytrácí sportovní duch „fair play“;
- sportovní akce se často stávají pouze obchodním setkáním, kde sport je až na druhém místě;
- marketing vede sport ke gigantomanii.

Nutnost existence specializovaného sportovního marketingu je způsobena odlišnostmi sportovních produktů od produktů z ostatních odvětví a také specifickou tržní situací, které jsou nabídky TVS vystaveny, vlastnostmi sportovních produktů a produkčními místy v TVS.

Jako nejdůležitější specifické vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů jsou uváděny:

- subjektivní oceňování;
- převážná abstraktnost a nemateriálnost;
- nepředvídatelný vývoj;
- malá možnost kontroly složení (sportovní úroveň nelze přímo ovlivňovat);
- sport jako svazek výkonů a jeho univerzální nabídka (sport neexistuje sám o sobě, ale pouze v rámci společnosti);
- sport jako veřejné zboží;
- nelze přesně stanovit tržní cenu. [1]

2.4.6 Publicita

Publicita je nástroj používaný marketingovými odborníky k nepřímé propagaci firmy nebo produktu. Její význam postupně velmi rychle narůstal, dnes můžeme tvrdit že zaznamenává svůj největší rozmach a je právem na předních místech na žebříčku důležitosti. ***Publicita mívá formu zpráv a hodnocení nezávislých osob nebo institucí, které bývají zveřejňovány v hromadných sdělovacích prostředcích.*** Obecně platí, že nezávislá sdělení působí podstatně důvěryhodněji než placené formy propagace. Zákazníci takto získané informace považují za objektivnější a snadněji tak firmy získávají jejich náklonnost. Obchodní účinek pozitivní publicity bývá velice příznivý, negativní publicita bývá naopak velice zdrcující.

Publicitou rozumíme i tzv. vztah k veřejnosti, v ekonomii používaný mezinárodní termín ***public relations***, který je zaměřen na poznávání zájmů a postojů veřejnosti. Důležité je si uvědomit, že cílem PR není ovládat veřejnost a manipulovat s ní, ale pomoci osobám a organizacím komunikovat s veřejností tak, aby byly příznivě vnímány a zvyšovala se jejich prestiž. [5]

2.4.7 Public relations a marketing

Public relations a marketing jsou vzájemně prostoupené systémy jednotlivých akcí, rozhodnutí, cílů a činností. **Hlavním cílem marketingu** je zajistit prodej zboží nebo služeb, které firma poskytuje. **Hlavním cílem PR** je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru, přesvědčit o poctivosti úmyslů, atd. Jakákoliv marketingová akce je tedy současně akcí public relations a naopak.

Základem filosofie vztahů s veřejností je snaha dosáhnout úspěchů a vytyčených cílů za podpory a pochopení veřejnosti. ***Podstatou je pověst, vnímání, důvěra a hledání vzájemného pochopení za pomoci pravdivých a úplných informací.*** PR působí v jakékoliv

sféře společenského života: vláda, obchod a průmysl, společenské a sociální záležitosti, vzdělávací instituce, zdravotní péče, charitativní činnosti, atd. Pochopitelně, že nás především zajímá sféra spojená se sportovním prostředím. [6]

PR jsou často spojovány pouze s publicitou a médii, tyto složky jsou ale jen zlomkem problematiky, kterou se PR zabývá. Úkolem PR je komunikovat nejen se zákazníky, ale i s dodavateli, konkurenty, akcionáři, zaměstnanci, s každou veřejností, která je pro podnik v daném okamžiku relevantní, a vytvářet tak pozitivní atmosféru pro aktivity firmy a její okolí. Všechny činnosti PR spolupůsobí na důležitý prvek: *příznivý firemní image*.

Můžeme konstatovat, že úspěšnou firmu opravdu „dělá“ právě její pozitivní image. Ale opačně úspěch hned neznamená, že má firma dobrý image. O úspěšnosti se totiž musí ostatní nejdříve dozvědět, zaregistrovat ji a v kladném smyslu o ní referovat. Příznivé nazírání veřejnosti, potažmo médií, pomáhá danému subjektu lépe působit v konkrétní oblasti podnikání, vytváří jakousi nehmotnou komparativní výhodu vůči ostatní konkurenci a usnadňuje mu lépe prosazovat své názory a postoje. A to má právě za úkol oddělení public relations, které tak také velmi vhodně připravuje půdu dalším postupům souvisejícím s kvalitním marketingovým plánováním. [7]

2.4.8 Image

Jestliže již v bibli čteme: „Dobré jméno a přízeň je víc než zlato a stříbro,“ potom dnes platí tato pravda stonásobně. Vždyť také každá moderní organizace ví, že dobré jméno je předpokladem úspěchů dnešních, ale zejména zítřejších. Ono „dobré jméno“ se nyní vyjadřuje modernějším pojmem **IMAGE**. Toto anglické slovo pochází z latinského „imago“ a znamená: podoba, představa. Obecně můžeme pojem definovat jako *souhrn názorů, myšlenek a dojmů, které si každý jednotlivec vytváří o objektu*, a na jejichž základě zaujímá konkrétní postoj k objektu a rozhoduje o svých činech. [4] [8]

Jistě není třeba dlouze argumentovat, že a proč se každý člověk rozhodne raději pro výrobek, službu či cokoli jiného, jestliže to nabídne firma, která si již vybuchovala pozitivní image. Kde jsme si prověřili, že toto jméno je zárukou kvality, serióznosti, modernosti, rozumné ceny, pohotového servisu atd. Naproti tomu zaváháme před jménem zcela neznámým, natož potom před jménem známým, ale majícím image negativní. Proto dnes žádná moderní organizace neponechává své jméno ve veřejnosti na pospas živelnosti a studuje výzkumy veřejného mínění. Analyzuje každý ohlas, každou zmínku o sobě v masmédiích. Denně aplikuje ověřené metody public relations, mnohdy dokonce vytváří specializovaná oddělení public relations a do nich přijímá vysoce kvalifikované specialisty, kteří se připravují na vysokých školách v žurnalistice, sociologii, psychologii a dalších disciplínách. Vytvářejí se všechny potřebné podmínky, aby jejich každodenní „práce s veřejností“ byla maximálně efektivní. [8]

Obecně platí, že vejít ve všeobecnou známost a dosáhnout renomé patří mezi největší aktiva každé organizace, ať již spolupracuje přímo s veřejností nebo nikoliv. V zásadě můžeme konstatovat, že všichni jsme ovlivňováni dobrým renomé při nákupu čehokoliv v každé situaci.

Ve sportovním prostředí je image velice důležitým pojmem, které se nevyplácí ani v nejmenším podceňovat. V realitě platí, že sportovní kluby mají oproti jiným organizacím výhodnější postavení, kdy svými výkony a působením, a hlavně díky velice časté medializaci, mohou poměrně rychle zapracovat na dobrém jménu a pozitivní image. Nejsledovanějším a také největším kreditem pro klub jsou hráči. Rozhodující však není jen sportovní výkon, ale především jejich chování a vystupování na veřejnosti, kde bývají díky své popularitě častým terčem zájmu a sledovanosti, a to nejen médií. Ale ***na tvorbě image se pochopitelně podílí úplně každý***, kdo je součástí klubu, od vedení a managementu až po technický úsek. Nelze opomenout ani fanoušky, partnery klubu a samotné sportovní odvětví, ve kterém klub působí.

Na druhou stranu je postavení sportovních klubů velice vrtkavé a nejisté, a to právě díky širokému spektru účastníků. Obecně platí, že získat a vytvořit si pozitivní image může

být poměrně snadná a rychlá záležitost. Nejtěžším úkolem však je si ji udržet. To vyžaduje neustálou aktivitu a soustředěnost na všechny účastníky, s cílem podporovat pozitivní působení⁷ a eliminovat, resp. předcházet, negativním vlivům.⁸ K této problematice se vztahují i následující citáty:

„Budovat mosty a získávat přátelství zákazníků a veřejnosti vás dnes může stát něco navíc ..., ale pokud jim budete věnovat pozornost, ... nesmírně se vám to vyplatí.“⁹

„O budoucnosti musíte nepřetržitě přemýšlet a musíte ji nepřetržitě plánovat, protože jinak vás zastihne nepřípravené a pohltí vás.“¹⁰

2.5 Reklama v tělesné výchově a sportu

Neoddělitelnou součástí komplexu otázek managementu a jmenovitě marketingu v tělesné výchově a sportu je reklama. Konkrétně jde o její svébytné a dynamicky se rozvíjející odvětví, označované jako sportovní reklama. Její obsahovou podstatu, funkce, druhy a jejich charakteristiku se pokusíme přiblížit v následujícím textu.

Definice

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií.¹¹

⁷ kvalitní sportovní výkon, fair play; dobrovolná účast a podíl na různých sportovních i kulturních akcích, charitách, nadacích, apod.; zapojení do veřejně prospěšných činností (výchova a podpora mládeže, zvelebování a rekonstrukce okolí v místě působení, aj.); profesionální vystupování, dodržování společenské etiky; kvalitní řízení klubu a transparentnost; apod.

⁸ nevhodné chování a vystupování (sobecké, nadřazené, vulgární, aj.); různé aféry (alkohol, drogy, doping) a kauzy (trestní stíhání, korupce, aj.); neprůhledné financování a řízení klubu; apod.

⁹ ZYMAN, S.: *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 111.

¹⁰ ZYMAN, S.: *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 146.

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. s. 107.

Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a film. Dále jde o využívání specifických medií komunikace pro reklamu v oblasti tělesné výchovy a sportu. Pojem **sportovní reklama** je vztahován jednak k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních medií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Dále jde o reklamu, která využívá specifických medií komunikace z oblastí sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele, atd. [1]

Druhy sportovní reklamy

Podle využití uvedených komunikačních medií se obvykle uvádí následující druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech;
- reklama na startovních číslech;
- reklama na mantinelu;
- reklama na sportovním nářadí a náčiní;
- reklama na výsledkových tabulích;
- reklama pracující s image sportovních jednotlivců;
- reklama spojená s konkrétním klubem; a další.

2.5.1 Funkce reklamy

Reklama může plnit několik funkcí, mezi které patří funkce informační, přesvědčovací a upomínací, které se průběžně střídají a prolínají v průběhu životního cyklu konkrétního produktu či firmy.

Funkce informační je důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat primární poptávku. V této souvislosti informuje o:

- novém produktu;
- změně ceny;
- způsobu užívání produktu;
- novém užívání již známého produktu;
- nových službách (event. o doplňkových službách nebo poskytovaném servisu).

Může prezentovat i opravu klamavé reklamy v důsledku právního řízení.

Funkce přesvědčovací má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Jejím smyslem je:

- posílení preference zboží určité firmy;
- snaha o získání zákazníků konkurenta;
- potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu;
- posílení image firmy v mysli zákazníka;
- změna image produktu;
- tlak na okamžitý nákup.

Funkce upomínací se uplatňuje především ve stádiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.

Sportovní reklama může plnit všechny zmíněné funkce. Je třeba brát v úvahu, že sport je významným fenoménem naší doby a provádí a sledují jej milióny lidí. To samozřejmě přitahuje zájem firem pro něž vystupují příznivci sportu jako potenciální zákazníci. [1]

Důležitým reklamním motivem je i vysoké společenské postavení, prestiž i image předních světových sportovců. Přestože sportovní reklama může uplatňovat a rozvíjet všechny uvedené funkce, odborníci vidí efektivní využití v úzké návaznosti na nositele tj. ***média, která tuto reklamu zprostředkovávají***. Protože každý nositel vykazuje specifický profil účinnosti, který je třeba analyzovat a uplatňovat z hlediska plánování propagační strategie, je patné, že jejich užití je spojeno úzce s efekty ve funkci přesvědčovací a upomínací. U sportovní reklamy

je zejména akcentována její funkce přesvědčovací a upomínací, což je dáno charakterem médií, časovým omezením působení reklamy vzhledem k charakteru sportovního odvětví a soutěží, atraktivitě a výkonnostní úrovni sportovce, plošnému omezení atd.

Na sportovní reklamu nelze nahlížet pod stejným zorným úhlem jako na reklamu prostřednictvím klasických reklamních médií (televize, tisk, rádio atd.) v různých oblastech našeho života. V případě sportovní reklamy se totiž jedná o takové její druhy, které především nabízejí rozličná a velmi variabilní reklamně psychologické působení a přístupy. Dále je možné říci, že sportovní reklama zasahuje okruh diváků nepřímo, ale převážně prostřednictvím televizních přenosů sportovních akcí.

Protože specifická média sportovní reklamy patří k médiím s nižším informačním obsahem (mj. pokud jde o vlastnosti produktu, možnosti užití, způsobu fungování), spočívá její úloha především ve stupňování známosti a popularity produktu, firmy, loga nebo v tom, že připomíná známé výrobky a jejich změny nebo změnu image firmy nebo její aktuální profilaci. Za zvláštních předpokladů může být označována s ohledem na stupeň známosti a akceptability jako velmi účinná. [1]

3 Marketingové oddělení ve sportovním klubu

Primárním cílem sportovního klubu je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti vlastních členů. Zde pak hraje velkou roli ekonomika a především peníze. Často slyšíme „*finance až na prvním místě*“. A s tímto tvrzením musíme jen souhlasit, neboť finance opravdu jsou tím nejdůležitějším existenčním předpokladem pro každou organizaci, ať je to obchodní společnost či nezisková organizace.

Marketing je v dnešní době velmi důležitý článek podnikatelské koncepce. Postupem času si právem získal své místo a postavení v managementu každé moderně smýšlející společnosti. Důvod je prostý, účinný marketing totiž přináší prospěch nejen konkrétní firmě, ale i svému okolí a tím získává velice cenný kredit pro společnost, jakým je pozitivní image a goodwill. Vše se pak pozitivně odráží na celkovém zajištění hospodaření klubu, zejména získávání potřebných finančních prostředků. Hodnotnou myšlenku vyslovil uznávaný marketingový specialista Sergio Zyman:

„Marketing je vážná podnikatelská oblast – a stále častěji se vážně míněné podnikání stává záležitostí marketingu.“¹²

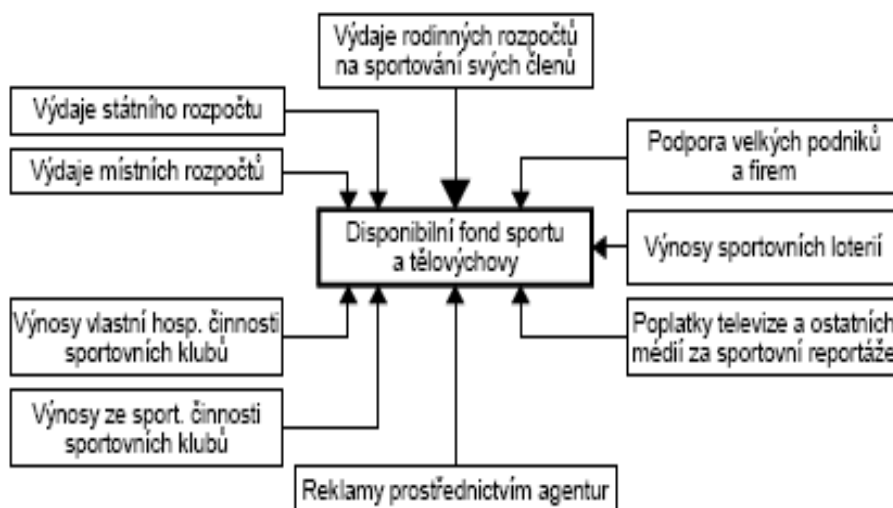
Marketing sportovního klubu je proces řízení se zaměřením na ovlivňování a uspokojení potřeb a přání klientů sportovního klubu efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů klubu jako organizace. Přitom za klienty zde považujeme nejen členy klubu, ale i tzv. stakeholders¹³ a ostatní veřejnost. Obchodní společnosti i občanská sdružení v oblasti sportu si nyní už také uvědomují, že právě zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace, a právě uplatnění marketingu a jeho nástrojů jim k tomu výrazně dopomůže. Můžeme konstatovat, že marketing je u sportovního klubu na vrcholové úrovni téměř nutnost. [14]

¹² ZYMAN, S.: *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s.207

¹³ Jako **stakeholders** jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny.

3.1 Podíl marketingu na financování klubu

Problém číslo jedna současného sportovního managementu je získávání finančních prostředků nutných pro úspěšný a zdárný chod sportovní organizace. Existuje řada možností, jak může sportovní organizace finanční prostředky získat. Mluvíme o **vícezdrojovém financování sportu**, který vytváří tzv. disponibilní fond sportu a tělovýchovy. Jak systém vypadá můžeme znázornit v následujícím schématu.



Obr. 1 – Disponibilní fond sportu a tělovýchovy ¹⁴

Toto schéma je zobecněním všech zdrojů existujících v této specifické sféře lidské činnosti. Samozřejmě, že záleží na úrovni prováděného sportu. Máme-li na mysli zejména sport pro všechny, tak zde dominantní roli hrají především výdaje rodin, místních rozpočtů a částečně i centrálního státního rozpočtu. Naopak u vrcholového sportu hrají dominantní roli především poplatky televize, příjmy z reklamy a podpora velkých podniků, což obecně můžeme shrnout do **obchodně-marketingové činnosti**. [2]

¹⁴ NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. s. 57

Příjmy plynoucí sportovním klubům ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a rozpočtu obce mohou být dvojí povahy:

1. **Dotace** – peněžní prostředky poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Po použití dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání a použití prostředků a případné nepoužité prostředky vrátit.
2. **Příspěvek** – je účelově vymezen, je možné jej poskytnout pouze fyzickým osobám. Příjemce nemá povinnost po použití prostředků dokládat naplnění účelu, neboť ten je obecně známý z daných skutečností.

V naprosté většině případů se u sportovních organizací jedná o dotaci.

3.1.1 Zdroje možných příjmů sportovního klubu

My se nyní pokusíme výše uvedené schéma více konkretizovat s cílem přiblížit realitu zachycující možnosti financování sportovního klubu. Celkem uvádíme *deset možných finančních zdrojů*.

1. *vlastní hospodářská činnost*

Charakteristickými aktivitami jsou pronájmy objektů ve vlastnictví klubu nebo jejich samostatný provoz (např. hřiště a jiná sportoviště, posilovna, regenerační linka, restaurace, atd.). Dále sem můžeme zahrnout příjmy z prodeje propagačních materiálů a jiných reklamních předmětů, tj. příjmy z provozu vlastního FAN SHOPu. Některé kluby také profitují z nabízených placených služeb jako je pořádání společenských, kulturních nebo firemních akcí obvykle se sportovní tematikou, apod.

V literatuře můžeme také nalézt označení „*příjmy z podnikatelské činnosti*“. Často je do tohoto zdroje zahrnuta i obchodně-marketingová činnost, kterou ale my uvádíme samostatně jako speciální zdroj příjmů (viz. níže).

2. příjmy ze státního rozpočtu

Nejvyšší druh veřejného rozpočtu. Je schvalován každý rok Parlamentem ČR a řídí se podle něho státní hospodářství v průběhu kalendářního roku. Všeobecnou problematiku státního rozpočtu upravuje s účinností od 1.1.2001 zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech v platném znění (tzv. rozpočtová pravidla).

Vztahy sportovní organizace a státního rozpočtu mohou být dvojího druhu:

- vztahy, z nichž vyplývají příjmy státního rozpočtu (tj. daňové povinnosti sportovních organizací, splátky návratných finančních výpomocí, platby za používání státního majetku), kde bývají vytvořeny příznivější podmínky pro sportovní organizace oproti soukromému sektoru;
 - vztahy, z nichž vyplývají výdaje státního rozpočtu (tj. zejména dotace občanským sdružením). Dotace mohou být investičního či neinvestičního charakteru. Rozdělování posuzuje Rada pro TV a sport, která svá doporučení předkládá k rozhodnutí na jednotlivá ministerstva, pod která spadá sportovní problematika (MŠMT, MO, MV).
- [3]

3. příjmy z rozpočtu kraje

Pro sportovní organizace je důležité, že v krajích jsou zřizovány jako orgán zastupitelstva povinné výbory¹⁵ pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, v jejichž kompetenci je mimo jiné vyjadřovat se k záměrům na poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje také může rozhodnout o poskytnutí dotací občanskému sdružení působícím v oblasti sportu a tělovýchovy do výše 200 tis. Kč u jednoho občanského sdružení v jednom kalendářním roce. U žádosti o vyšší částku poskytování schvaluje zastupitelstvo kraje. [3]

¹⁵ V Libereckém kraji je to *Odbor TV a sportu* spravující výdaje rozpočtu kraje na TV a sport (položka č. 91407 rozpočtu kraje).

4. příjmy z rozpočtu měst a obcí

Kromě obecně závazných rozpočtových pravidel se rozpočty měst a obcí řídí obvykle metodikou či vyhláškou schválenou příslušným zastupitelstvem.¹⁶ Rozpočet obce je nejbližším a nejdostupnějším externím finančním zdrojem pro sportovní organizace. Nevýhodou ale je, že neexistuje žádný právní předpis, který by obcím ukládal konkrétní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území. Úkolem sportovní organizace je tudíž přesvědčit obecní orgány o tom, že podpora sportu a tělovýchovy je sice dlouhodobou, avšak velmi dobrou investicí. [3]

5. příspěvky ČSTV a ostatních svazů¹⁷

Český svaz tělesné výchovy je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných a turistických svazů s celostátní působností, tělovýchovných jednot a sportovních klubů i jejich sdružení, jsou-li ustavena jako občanská sdružení podle Zákona o sdružování občanů č.83/1990 Sb. Přerozděluje následující příjmy:

- tržby z prodeje nadbytečného majetku, majetkových účastí;
- příjmy z podílu na zisku a z dividend, zejména pak prostředky čerpané od akciové společnosti SAZKA, tj. z výnosů jí pořádaných loterií určených podle loterijního zákona na podporu tělovýchovy a sportu;¹⁸
- prostředky získané sportovními asociacemi od komerčních partnerů.

6. příjmy z obchodně-marketingové činnosti

Činnost profitující zejména z prodeje marketingových, reklamních a televizních práv, z uzavřených sponzorských a darovacích smluv, apod. Podrobněji se těmito aktivitami budeme zabývat v následující kapitole, tj. kap. 3.2 této práce. Podrobněji se touto problematikou zabýváme v následující kap. 3.2 Hlavní činnosti marketingového oddělení ve sportovním klubu.

¹⁶ Zastupitelstvo Liberce zřídilo pod Odbor kultury a sportu *Sportovní fond Statutárního města Liberce*, u kterého může o dotaci/příspěvek požádat jakákoliv sportovní organizace.

¹⁷ Přehled oficiálních svazů a zároveň akcionářů SAZKA, a.s. je v příloze č. 1.

¹⁸ Bližší informace o SAZKA, a.s. a jejím působením ve sportu je v příloze č. 2.

7. ostatní příjmy sportovních klubů plynoucí především ze sportovní činnosti

- přestupy hráčů (odstupné za hráčskou smlouvu, výchovné, hostování);
- členské a oddílové příspěvky;
- prodej vstupného;
- bonusy za umístění v národní soutěži.

8. zdroje z fondů Evropské unie

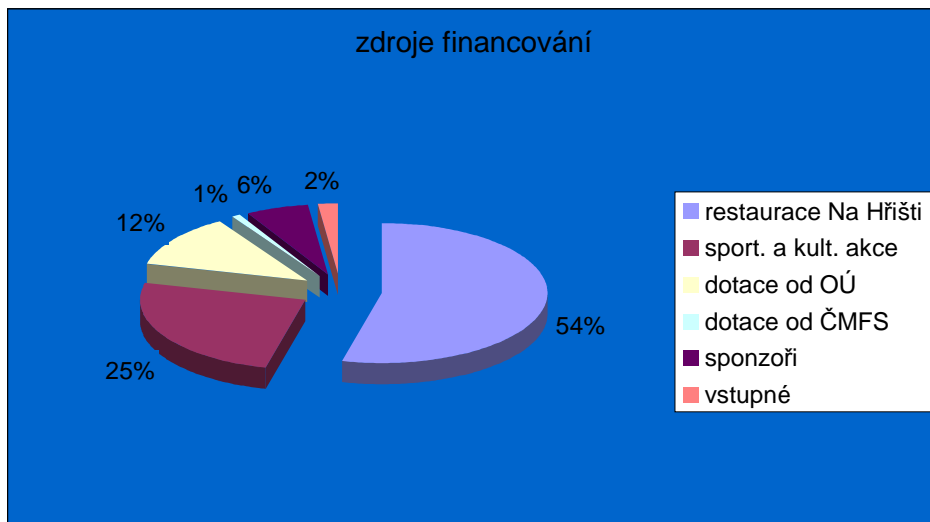
9. zdroje z mezinárodních sportovních federací¹⁹

10. cizí zdroje (bankovní úvěry, veřejné sbírky, apod.)

Jak jsme naznačili v úvodu, zdroje financování jsou úzce spjaté s úrovní prováděného sportu, zda jde o vrcholový sport či sport pro všechny, resp. rekreační. Záleží také na druhu sportovního odvětví a jeho popularitě a oblíbenosti u široké veřejnosti. Rozhodující jsou pochopitelně také podmínky pro vznik a zajištění provozu konkrétního klubu. A existuje mnoho dalších faktorů.

O tom, že podstatnou roli hraje právě výkonnostní úroveň, se můžeme přesvědčit při pohledu na následující dva grafy, kde jsou znázorněny zdroje financování u dvou rozdílných fotbalových týmů. První je běžný obecní oddíl hrající okresní přebor, tj. nejnižší regionální soutěž, kde rozpočet dosahuje řádu desetitisíců, druhý je prvoligový klub s mnohamilionovým rozpočtem.

¹⁹ Příjmy za kvalifikaci (tj. účast) a umístění v mezinárodních soutěžích.



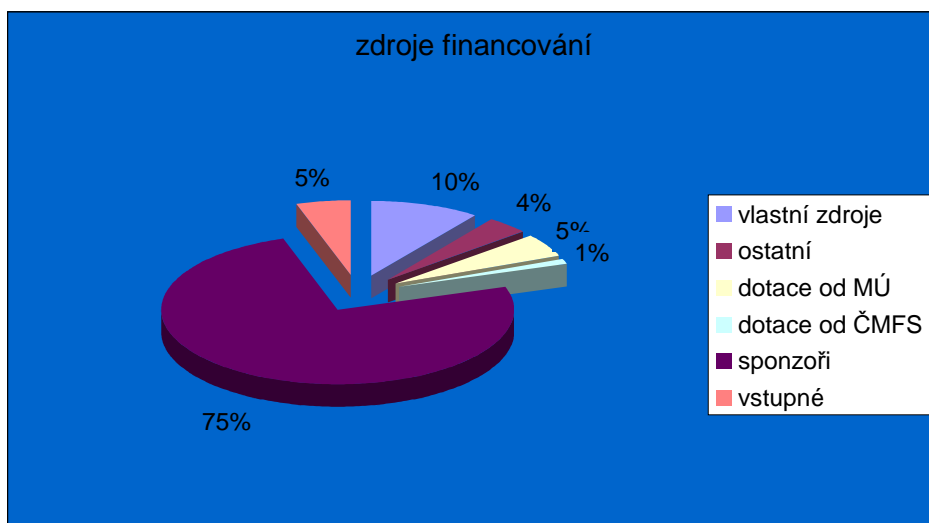
Graf č. 1- klub na regionální úrovni ²⁰

Je zarážející, že ani u oddílu na okresní úrovni nehrají rozhodující roli získané dotace a příspěvky ze státní sféry, resp. svazu. Stejně jako u prvoligového klubu je shodná vlastní $\frac{3}{4}$ účast klubu na financování, tentokrát ale na základě vlastní hospodářské činnosti, a to ve formě provozu restaurace a pořádání sportovních a kulturních akcí, tj. využití objektů ve vlastnictví klubu.

Je zřejmé, že činnost tohoto sportovního klubu je založena především na dobrovolné práci jeho členů. Kvalitní management klubu a marketingové oddělení jsou pravděpodobně na této úrovni pouze pojmy, které mají hodně daleko k realitě.

Můžeme si klást otázku: *Zlepšila by se finanční situace klubu a změnila její struktura ve zdrojích financování v případě aktivního zapojení člověka – profesionála, který se vyzná v dané problematice?* Na otázku nelze přímo odpovědět, ale můžeme vyslovit naši domněnku: ANO, zlepšila.

²⁰ ŽDÁNSKÝ, Z.: *Srovnání image vybraných sportovních klubů*. Liberec: Technická univerzita, 2004. s. 55.



Graf č. 2 – prvoligový klub ²¹

Z grafu je patrné, že atraktivnost první fotbalové ligy láká poměrně velké množství sponzorů, kteří pokrývají celé $\frac{3}{4}$ zdrojů financování a hrají tak nejdůležitější roli v hospodaření klubu. Když se však na tento ukazatel podíváme z druhé stránky věci, tak je klub v poměrně nepříjemné situaci. Musí se totiž spolehnout jen sám na sebe a své schopnosti obstarat si poměrně obsáhlé finanční zdroje, aby zajistil bezproblémový provoz a účast v první fotbalové lize. Na to by totiž dotace ze státní sféry v žádném případě nestačili. O tento většinový podíl se bezpochyby zaslouhuje právě marketingové oddělení. Důkaz toho, jak je marketingová činnost pro vrcholový sport důležitá.

Závěrem můžeme zhodnotit, že v celé republice nenajdeme sportovní kluby nebo oddíly, které by měly naprosto shodné hodnoty u zdrojů financování. Bohužel pro nás neexistuje přehled, který by nám nastínil, jak by mohl vypadat teoretický model zajišťování příjmů u sportovních klubů na různé výkonnostní úrovni. Ale i přesto si dovolíme s jistotou konstatovat, že marketing je pro sportovní kluby velice efektivní. Záleží vždy jen na vedení klubu a využití jejich možností a znalostí. Důležité je nasazení, píle a chuť zajistit výhodnější klubové podmínky.

²¹ŽDÁNSKÝ, Z.: *Srovnání image vybraných sportovních klubů*. Liberec: Technická univerzita, 2004. s. 47.

3.2 Hlavní činnosti marketingového oddělení ve sportovním klubu

V každé organizaci, obchodní společnosti i sportovním klubu, je nutné sestavit seznam funkcí a úkolů, které má marketing plnit. Je nepochybné, že se tyto úkoly mění v závislosti na povaze firmy, popř. oboru. Pokud problematiku zobecníme, pak by marketing v jakékoliv organizaci měl plnit čtyři základní funkce:

1. průzkum trhu;

Předpokladem každého správného marketingového rozhodnutí je respektování specifických vlastností trhu – jeho potřeb, požadavků a přání. Úkolem marketingového oddělení je proto koncipovat a vypracovávat k tomuto účelu studie a rešerše (prognózy, studie, testy, apod.). Poté přistupuje k jejich realizaci, která může být *interní* (jmenování pracovního týmu) nebo *externí* (pomoc specializovaných odborníků, společností).

2. komunikace se zákazníky a propagace;

Produkt se prodává jen tehdy, když je znám veřejností, jíž je určen. V tomto smyslu tvoří komunikace a propagace produktů obsah práce marketingového útvaru. Ten vymezuje objekty komunikace s veřejností a formuluje témata reklamní kampaně, které zpravidla svěčtuje externím partnerům (reklamní agentury, designérské firmy).

3. komerční funkce;

Tato funkce je jednou z historicky nejstarších funkcí podniků. Jde o běžné obchodní a prodejní aktivity. Dnes obecně vzato často zaujímá mezi funkcemi marketingového útvaru spodní příčky žebříčku, avšak v přímém spojení s marketingem má zásadní význam. Dotýká se organizace a kontroly širokého spektra obchodních činností. Ve sportovním prostředí je ale právě naopak na předních místech zájmu.

4. marketingová strategie, plánování a kontrola

Marketingový útvar hraje zásadní úlohu při sjednocování a sladování marketingových aktivit s celkovou politikou firmy. Vypracovává strategie, koncipuje plány a kontroluje

realizaci stanovených cílů. Zajišťuje propojení všech marketingových a prodejních aktivit.
[15]

U sportovních klubů s právní subjektivitou není v českých podmínkách v odborné literatuře k nalezení podrobná identifikace a klasifikace činností marketingového oddělení. Velice stručný a obecný přehled činností marketingového úseku ve sportovním klubu uvádí ve své publikaci autorka Čáslavová, kde představuje následující úkoly:

- uzavírání sponzorských smluv;
- příprava reklamních panelů;
- realizace reklamních služeb;
- vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů;
- činnost tiskového střediska;
- zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích;
- realizace dalších podnikatelských činností klubu – pronájmy, prodej.²²

Předkládané činnosti ale vůbec nenavazují na výše uvedené teoretické podklady. Autorka zřejmě čerpala pouze ze svých zkušeností ze sportovního oboru, čímž dokonale vystihla situaci marketingových oddělení ve sportovních klubech, kterým není přikládána dostatečná důležitost a marketingová teorie jde stranou.

My se zachováme jinak. Pokusíme se navzájem propojit teorii s realitou. Na základě našich osobních zkušeností a také cenných informací, získaných po nesčetných konverzacích s odborníky z oboru, a z výše uvedeného obecného konceptu i stručné specializované identifikace na sportovní klub, se pokusíme detailněji popsat hlavní činnosti marketingového oddělení ve sportovním klubu. Pro přehlednost a snazší orientaci jsme uvedené činnosti rozdělili do šesti základních skupin.

²² ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. s. 61.

1. Sponzoring

Hlavním cílem je zajištění finančních nebo naturálních prostředků potřebných pro hospodaření a běžný provoz sportovního klubu. Hojně využívané sponzorství v naturáliích, tzv. barter, se může promítnout do jakékoliv nákladové položky klubu, která se tímto způsobem výrazně snižuje. Výhodný bývá často pro obě strany, jak klub, tak sponzora – dárce. Běžné úkoly v této skupině činností jsou:

- aktivní vyhledávání potencionálních partnerů;
- obchodní setkání a jednání s partnery;
- budování vztahů – schůzky se stávajícími klienty;
- uzavírání sponzorských a darovacích smluv;
- absolvování služebních cest;
- přijímání pozvání a účast na partnerských akcích, reprezentativní vystupování, aj.

2. Realizace reklamních služeb

Velice úzce souvisí s předchozí skupinou činností. Stěžejní je práce na vytváření reklamních ploch a jiných možností reklamy, které jsou poskytovány jako protislužba za přijaté prostředky ze sponzorství. V zásadě se jedná o:

- pronájem reklamních ploch, tj. prodej reklamy;
- maximální využití prostoru pro reklamu, neustálé inovace v reklamě, sledování a prosazování moderních trendů, technologií;
- vytváření sponzorských balíčků;
- vytváření podmínek pro efektivní prodejnost, atd.

3. Realizace dalších podnikatelských činností klubu

Typická komerční funkce, založená na efektivním zhodnocení aktiv sportovního klubu. Patří sem:

- pronájmy, popř. prodej, objektů ve vlastnictví klubu;
- vlastní provoz objektů ve vlastnictví klubu (např. restaurační zařízení, posilovna, regenerační linka, apod.);

- pořádání sportovních i kulturních akcí;
- organizování zájezdů a výletů se sportovní tematikou;
- pořádání pobytů a jiné rekreace se sportovní tematikou;
- provoz klubové prodejny Fan shop, aj.

4. Administrativní činnost

V této skupině jsou činnosti zaměřené především na zpracování marketingových informací. Mluvíme o následujících pracovních úkolech:

- tvorba marketingových programů a strategií orientovaných na zákazníka;
- marketingové plánování a projektování sdílející cíle a politiku klubu;
- výzkum a vývoj – tráví čas schůzkami se zákazníky a nasloucháním jejich problémům;
- vedení administrativy, archivu;
- korespondence;
- kontrola a zpětná vazba;
- příprava a zpracování pravidelných zpráv, statistických výkazů;
- marketingový audit,
- interní komunikace - ovlivňují ostatní oddělení klubu a jejich zaměstnance v tom, aby své myšlenky a konání orientovali marketingově, tj. na zákazníka, aj.

5. Tiskové středisko a public relations

Pracovníci, zastávající tento okruh činností, působí jako vnitřní zákazníci a ochránci zájmů nejen klubu, ale i veřejnosti, kteří prosazují lepší politiku a praxi v samotném klubu. Do okruhu činností patří:

- externí komunikace s médii, veřejností, zákazníky i partnery;
- interní komunikace v klubu;
- zajištění prezentace v klubových médiích;
- péče o image klubu, budování důvěryhodnosti;
- aktivní zapojení při pořádání kulturních, charitativních i jiných akcích;
- zajištění a podpora propagace;

- podpora činnosti pro vytváření kladné publicity, tj. šíření příznivých zpráv o klubu a práce se zprávami, které by mohly firmu ohrozit;
- lobování;
- monitoring tisku;
- mediální audit;
- příprava a zpracování pravidelných zpráv z oblasti médií a PR, atd.

6. Provozní činnost

Poslední skupina představuje činnosti spojené s krátkodobými úkoly, které musejí být neustále aktualizované a dochází tak k pravidelnému koloběhu opakujících se činností. Ty se zpravidla vážou k organizaci a pořádání sportovních utkání a jiných akcí, proto o nich mluvíme jako o provozních. Jedná se o:

- vytváření a vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů;
- předprodej vstupenek a jejich podpora prodeje;
- prodej a podpora prodeje reklamních předmětů prostřednictvím klubové prodejny Fan Shop;
- komunikace s partnery klubu;
- neustálé sledování image a spokojenosti zákazníků;
- poskytování služeb zákazníkům, tzv. *marketing dobrých vztahů* (Fan klub, mimořádné dopravní linky na utkání, poskytování informací, dobročinné účely – pozornost handicapovaným, aj.)
- zajišťování prostor V.I.P. při sportovních utkáních a akcích;
- zajištění okolností spojených s pořádáním, popř. pouze účastí, na kulturních, charitativních a jiných akcích;
- účast na veletrzích, výstavách, slavnostních událostech, apod.

Ostatní provozní okolnosti spojené s pořádáním sportovní akce, sportovního utkání, jako je zajištění:

- soutěže pro diváky;
- výroby a výlepu plakátů a jiná propagace;

- pohoštění pro diváky a V.I.P.;
- problematika infrastruktury (doprava a parkování);
- prodej a použití jednorázové reklamní plochy (sponzor utkání, nebo nestálý partner využívající pouze konkrétní příležitosti – např. televizního přenosu);
- spolupráce při zajištění pořadatelské služby (pořadatelé, obsluha V.I.P.);
- pozvání významných partnerů či osobností a jejich přijetí;
- dokumentace průběhu akce (foto, video, ...);
- zpracování a vyhodnocení informací po skončení sportovní akce;
- vypracování a podávání zpráv vedení klubu;
- vyrovnání se všemi účastníky akce (výherci soutěže, nájemci reklamních ploch + návrat reklamního materiálu, doložení dokumentace, apod.);
- shromažďování a předání podkladů pro administrativu a ekonomické oddělení, aj.

Výše uvedená identifikace a klasifikace činností marketingového oddělení představuje přehled běžných úkolů, vykonávaných pracovníky ve sportovním klubu. Je pochopitelné, že spousta činností se navzájem prolíná a proto je marketingové oddělení zodpovědné za sjednocení všeho, co ovlivňuje zákazníky, tedy za to, že nabídky společnosti, výrobky a služby budou zákazníkům prezentovány promyšleně.

Samozřejmě, že čím více lidí, tj. pracovníků, je zapojeno do marketingových činností, tím lépe a podrobněji mohou být splněny veškeré úkoly. Nezáleží však jen na počtu zaměstnanců, ale především na odbornosti a hlavně spolupráci. Těžko si ale dovedeme představit, aby komplexní marketingovou činnost zastávala pouze jedna osoba. To pak podle našeho názoru spěje k zajišťování pouze provozních záležitostí, protože ty jsou časově nejnáročnější a nezbytné, a na ostatní činnosti se bohužel nedostane. Tím pak společnost, resp. klub, velice marketingově strádá, což se bezpodmínečně musí negativně projevovat do všech okolností spojených s působením sportovního klubu.

Aby se zabránilo chaotické a nekontrolovatelné organizaci uvedených činností, je zapotřebí mít vytvořený systém založený na spolupráci a koordinaci mezi jednotlivými odděleními a jejich pracovníky. Jasně stanovená pravidla a interní komunikace jsou základními předpoklady k úspěchu. Každá firma, obchodní společnost i sportovní klub by měli mít předdefinované organizační schéma, kde bude přehledně znázorněna nejen struktura podniku, ale i struktura jednotlivých oddělení, tzn. i marketingu. Podrobněji se touto problematikou zabýváme v následující kapitole.

3.3 Organizace marketingu ve sportovním klubu

***Motto:** Perfektní organizační struktura pro marketingová oddělení ještě nalezena nebyla a také nebude.*

Philip Kotler

Organizační struktura marketingového oddělení se vytváří na základě požadavku prostředí a strategie, kterou si firma zvolila, neboli struktura následuje strategii. Představuje způsob, jakým management rozděluje úkoly, pravomoci a odpovědnost mezi jednotlivé složky organizace (oddělení, útvary, funkce, pracovníky) a určení vzájemných vztahů mezi těmito službami. Schematicky se vyjadřuje pomocí organizačního diagramu (organigramem). Protože předpokládané marketingové úkoly jsou rozdílné a tedy u jednotlivých podniků nemají stejná pravidla, objevují se v praxi i velmi odlišné organizační struktury. [e2]

Úspěšná realizace marketingu v podniku vyžaduje dobrou organizaci, nové metody práce a dobrou koordinaci všech činností pro úspěšné a efektivní dosažení podnikových cílů. Musí zabezpečit integraci všech marketingových funkcí i jejich koordinaci s ostatními podnikovými, resp. klubovými činnostmi (vývoj, příprava a řízení sportovního úseku, personální a finanční oblast, atd.).

Na tržně a marketingově zaměřené podnikové organizace jsou kladeny následující požadavky:

- podniková organizace musí umožňovat integrovaný marketing;
- podniková organizace musí zabezpečit, aby prioritní pro výkony a chování podniku bylo vždy uspokojování a ovlivňování potřeb současných a potenciálních zákazníků, tj. stakeholders klubu;
- podniková organizace musí být nápomocna rozvoji tvořivosti a inovační připravenosti svých pracovníků;
- podniková organizace se musí neustále přizpůsobovat požadavkům trhu;
- podniková organizace musí efektivně pracovat - tzn. výkony vytvářet s co nejnižšími výdaji a efektivně využívat existující zdroje. [e2]

Máme-li marketingové funkce skutečně efektivně provádět, je třeba přesně vymezit jejich organizační začlenění do podniku a provést organizační výstavbu tak, aby marketingová organizace odpovídala stanoveným cílům.

Základním rozhodováním při tvorbě marketingové organizace je podstatné začlenění marketingových činností do oddělení a útvarů. Dále určení odpovídajících úkolů a kompetencí pro oddělení a útvary a přiřazení odpovědnosti u jednotlivých činností. Vše pak musí být zkoordinováno s ostatními průřezovými útvary podniku (sportovní, ekonomický a technický úsek).

Jak bylo řečeno, pro praktické uplatnění neexistuje jediná optimální organizační struktura, ale velké množství modelů, které jsou k dispozici pro konkrétní řešení. V moderním managementu se stále více hovoří o tom, že vytváření dobrých struktur je procesem vyhovujícím konkrétním podmínkám. Projevuje se tendence podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování, snaha o autonomnost chování organizačních jednotek. [1]

V popředí kritiky je řada chyb z přeceňování úlohy organizačních struktur a to jako důsledek neúměrné pozornosti a rozvíjení složitých forem na úkor racionálnosti řídicí činnosti. Dále se věnuje velká pozornost tzv. neformálním organizačním strukturám, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. jejich osobních přátelství, vztahů dlouhodobé spolupráce, atd. Musíme konstatovat, že ve sportovním odvětví jsou takovéto okolnosti velice časté, dalo by se skoro říci, že naprosto běžné. Zaměstnanci klubů obvykle nemají odborné znalosti, což je pochopitelně jen na škodu celému sportu, resp. konkrétním sportovním organizacím, které by se v této problematice měli více orientovat, hlavně marketingově. [1]

Marketingová organizace musí splňovat následující požadavky:

- orientována tržně a na zákazníka;
- inovačně produktivní;
- koordinačně schopná;
- motivačně orientovaná na personál;
- flexibilní.

Při vytváření organizační struktury je důležité se držet základních organizačních principů, které můžeme charakterizovat následovně:

- musí existovat pouze jedna linie přímé pravomoci shora dolů;
- absolutní odpovědnost nadřízeného za činnost a jednání svých podřízených a jeho hodnocení podle jejich pracovních výsledků;
- v organizační struktuře je nutné zajistit co nejméně úrovní řízení;
- počet podřízených má být minimální, neměl by přesáhnout 8 osob;
- pokud možno všechny funkce v organizační skupině by měly směřovat k provádění jednoho druhu činnosti;
- dělba práce;
- stanovení pravomocí a odpovědností. [e2]

Dostáváme se k samotnému závěru jak postupovat, při sestavování organizační struktury marketingového oddělení. Jestliže jsou splněny všechny požadavky uvedené v této kapitole, tak je v první řadě nutné provést analýzu všech činností a úkolů podniku a specifikovat v nich obsahovou náplň a jejich řízení. V dalším kroku se provádí syntéza, spočívající v komplexním seřazení jednotlivých částí úloh, které budou později specifikovány jako pracovní místa nebo oddělení v organizační struktuře podniku.

Budeme předpokládat, že sportovní kluby obecně splňují výše uvedené požadavky. Analýza činností a úkolů marketingového oddělení a jejich syntéza byla vypracována v předchozí kapitole. V našem případě nám tedy pro konečné sestavení organizační struktury marketingového oddělení sportovního klubu zbývá z uvedených kroků pouze specifikovat pracovní místa, tj. vytvořit teoretický model marketingového oddělení s „ideálním“ počtem pracovníků. O tom více v následující kapitole.

3.4 Teoretický model marketingového oddělení ve sportovním klubu

Pro vytvoření modelu je důležitým předpokladem fakt, že sportovní kluby mají zájem o marketing a zřizují proto ve své organizační struktuře **samostatné marketingové oddělení**. V tuto chvíli není rozhodující, zda se jedná o obchodní společnost typu akciové společnosti nebo o občanské sdružení. Obecné schéma společnosti není důležité. Podstatné je nastínit možnosti organizace marketingu ve sportovním klubu. Přičemž budeme vycházet z informací uvedených v předchozích kapitolách.

Před samotnou volbou koncepce organizační struktury bychom se měli zamyslet nad základními principy organizace. Prozatím jsme položili předpoklad existence samostatného marketingového oddělení. Dalšími kroky jsou:

- určení formy specializace dané struktury;
- volba rozpětí řízení;

- určení počtu organizačních úrovní;
- koncipování dělby činností;
- stanovení hlediska delegování pravomoci a zodpovědnosti;
- kritérium klasifikace podle časového trvání. [1]

Organizační strukturu můžeme označit jako **funkcionální**, tj. založenou na funkční specializaci, pomocí které jsou marketingové aktivity rozloženy do jednotlivých oblastí. V našem případě vzniká oblast marketingových informací, funkce tiskového střediska a PR, komerční funkce a samotný sekretariát marketingového ředitele.

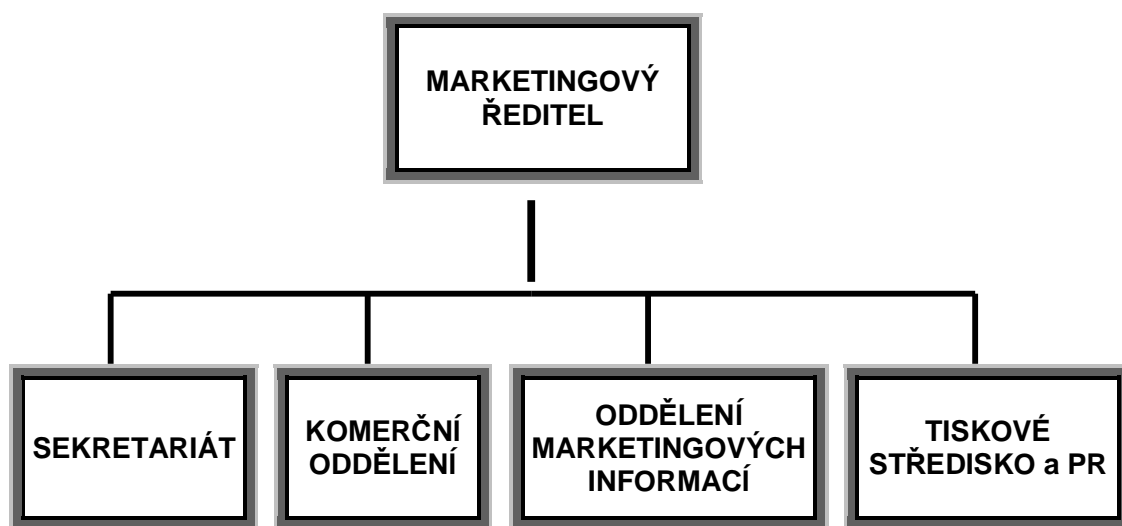
U doplňkového organizačního hlediska struktury podle členitosti se projevuje tendence k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů. Tzn. že budeme preferovat **ploché členění** se širokým rozpětím.

Podle našich představ je vhodné, aby marketingové oddělení nemělo více jak **dvě organizační úrovně**. Na vrcholu by měl být marketingový ředitel, který se bude zodpovídat vedení klubu za všechny marketingové činnosti a aktivity. Na druhé úrovni by byly zastoupeny ostatní pracovníci marketingového oddělení v **horizontální dělbě činností**.

Účelový pohled na charakter vztahů mezi organizačními jednotkami je v našem případě prostý. Jelikož předpokládáme pouze dvouúrovňovou organizační strukturu, tak **rozhodovací pravomoci a zodpovědnost má výhradně marketingový ředitel**, který zabezpečuje příkazové řízení shora dolů. Všechny oblasti a funkce marketingu jsou plně podřízeny pouze řediteli, kterému se zodpovídají za své specializované pracovní činnosti. Mezi funkčními útvary marketingu neexistuje nadřazenost.

U klasifikace z hlediska času předpokládáme dlouhodobější trvání, tzn. **strukturu trvalého charakteru**, tj. neměnnou.

Z předchozích definovaných principů nyní můžeme sestavit organizační strukturu marketingového oddělení sportovního klubu, která by mohla mít následující podobu:



Obr. 2 Organigram marketingového oddělení ve sportovním klubu

Pracovní náplň jednotlivých úseků vychází z již definovaných hlavních činností marketingového oddělení ve sportovním klubu, tj. z kap. 3.2 této práce. Dovolíme si jen připomenout šest základních skupin činností vykonávaných marketingovým oddělením:

1. Sponzoring;
2. Realizace reklamních služeb;
3. Realizace dalších podnikatelských činností;
4. Administrativní činnost;
5. Tiskové středisko a PR;
6. Provozní činnost.

Z výše uvedeného je patrné, jak budou rozděleny činnosti do jednotlivých útvarů. První tři skupiny zajišťuje komerční oddělení společně se samotným marketingovým ředitelem.

Administrativní činnost pochopitelně spadá pod marketingové informace. Pátá skupina činností má dokonce totožný název s navrhovaným útvarem v organigramu. Do poslední skupiny, tj. provozních činností, se musí zapojit úplně každý pracovník marketingového oddělení. Zde se nejvíce projeví koordinační a řídicí schopnosti ředitele a týmová spolupráce. V následujícím textu se pokusíme stručně identifikovat a klasifikovat hlavní pracovní náplň jednotlivých útvarů a jejich pracovníků.

Marketingový ředitel

Hlavním úkolem je vedení a koordinace marketingového oddělení a jeho pracovníků. Aktivně se zapojuje do všech činností, zejména pak přebírá iniciativu v úkolech sponzoringu u významných a hlavních partnerů (tj. obchodů, u kterých se hodnota pohybuje ve vyšších řádech).

Prosazuje marketingové aktivity u managementu klubu. Na druhou stranu zajišťuje systematický a promyšlený postup a plánování marketingových úkolů korespondujících s hlavními cíly a politikou klubu. Zajišťuje tvorbu a realizaci marketingových strategií a projektů.

Sekretariát

Pracovník, resp. pracovnice, tohoto útvaru je pravou rukou ředitele a představuje důležitý komunikační článek, jak s externím, tak interním prostředím.

Působí jako operátor telefonní linky a zajišťuje listovní i elektronickou korespondenci. Do dalších činností patří provozní administrativa, archivace a podíl na přípravě marketingových podkladů a jiných materiálů.

Podílí se také na zajištění provozních činností, mezi které patří:

- pozvání významných partnerů na sportovní utkání nebo akci a jejich přijetí;
- příprava a zajištění prostor V.I.P.;
- podíl na marketingu dobrých vztahů.

Komerční oddělení

Náplní práce tohoto útvaru je vykonávání činností uvedených v prvních třech skupinách přehledu činností marketingového oddělení, tj. sponzoring, realizace reklamních služeb a realizace dalších podnikatelských činností klubu. Pracovníci útvaru se tak starají o běžný obchod a jsou jedni z nejaktivnějších ve spolupráci s ředitelem marketingu. Tvoří významný článek pro zajištění hospodaření klubu.

Mimo to se aktivně podílí na zajištění provozních záležitostí, a to zejména:

- předprodej a podpora prodeje vstupenek;
- prodej a podpora prodeje reklamních předmětů, tj. vedení prodejny FAN SHOP.

Oddělení marketingových informací

Útvar zastupuje veškeré aktivity uvedené pod administrativní činností v kap. 3.2 této práce. Pracovníci zodpovídají za systematický přístup v oblasti marketingových informací. Toto oddělení se nejvíce podobá teoretickým představám o marketingu z odborné literatury.

Z provozních úkolů se podílí především na:

- vytváření a vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů;
- obstarávání výroby a výlepu plakátů k utkání nebo jiné jednorázové akce;
- zpracování a vyhodnocení informací po skončení akce;
- dokumentace průběhu akce;
- vypracovávání a podávání zpráv vedení klubu;
- shromažďování podkladů pro administrativu a ekonomické oddělení.

Tiskové středisko a PR

Oddělení zastupuje tiskový mluvčí klubu. Hlavními úkoly jsou činnosti, které jsou již definovány v předchozí kapitole 3.2 této práce, a to konkrétně v páté skupině pod shodným názvem. Do provozních úkolů tohoto útvaru patří:

- pořádání soutěže pro diváky;
- budování marketingu dobrých vztahů;
- neustálé sledování image a spokojenosti zákazníků;

- zajištění okolností spojených s pořádáním kulturních, charitativních a jiných společenských akcí;
- účast na veletrzích, výstavách a slavnostních událostech.

Z uvedených kapitol a informací vyplývá, že pro kvalitně fungující marketingové oddělení sportovního klubu se doporučuje zaměstnat alespoň pět pracovníků s odborným zaměřením. V případě silného klubu navíc doporučujeme zdvojnásobit pracovníky na komerčním oddělení, což může výrazně zefektivnit činnost tohoto útvaru. U menších klubů je to samozřejmě naopak, jednotlivé činnosti a funkce mohou být postupně slučovány a tím se sníží počet pracovníků. Například komerční funkci může zastávat pouze ředitel, nebo oddělení marketingových informací se přesune do náplně práce sekretariátu. Ale nutno podotknout, že tím se marketing jen odsouvá na vedlejší kolej, protože prvořadé potom bude zajištění provozních činností a obchod.

Jak je to doopravdy s marketingem ve sportovním prostředí, se pokusíme zhodnotit v následující kapitole, kde se zabýváme realitou dané problematiky u různých druhů kolektivních sportů.

4 Realita marketingových činností ve sportovních klubech

Nyní se dostáváme k nejméně atraktivní části práce a tou je představení samotné existence marketingových oddělení, resp. činností v oblasti sportu. Důvod je prostý, chtěly bychom porovnat teoretické poznatky s praktickými. Zajímá nás nakolik se management sportovních klubů zajímá o danou problematiku a jaký volí přístup v řešení marketingových záležitostí.

Problematiku směřujeme do oblasti kolektivních sportů různého zaměření. Kontaktovali jsme převážnou část těch sportovních klubů, které působí v Liberci a Jablonci nad Nisou, a kteří se zpravidla prezentují v národních soutěžích. Zastoupen je především fotbal, ale svůj prostor dostane i hokej a volejbal, dalšími sporty jsou basketbal, florbal, baseball a americký fotbal. Kontakty na představitele vedení klubu se nám podařilo získat z oficiálních internetových stránek jednotlivých klubů. Všechny jsme oslovili informačním dopisem prostřednictvím elektronické pošty, další komunikace probíhala po telefonu nebo osobně.

Velice pozitivně hodnotíme přístup většiny oslovených funkcionářů, kteří se nebránili osobním schůzkám a rozhovoru na dané téma. Překvapil nás jejich zájem a vstřícnost v poskytování pro nás tolik cenných informací. Bohužel pro naši práci se však našli i tací, kteří nereagovali na jakékoliv výzvy ke spolupráci. Důvody jejich počínání nám nejsou známi.

Přehled oslovených sportovních klubů:

fotbal	FC Slovan Liberec, FK Jablonec 97
hokej	HC Bílí Tygři Liberec, HC Vlci Jablonec
volejbal	VK DUKLA Liberec, VK TU Liberec, TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou – oddíl odbíjené
basketbal	BK Kondoři, TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou – oddíl košíkové
florbal	FBC Liberec, 1. FbK Jablonec nad Nisou
baseball	Baseball Club Blesk Jablonec nad Nisou, Patriots Liberec
americký fotbal	Highlanders Liberec

4.1 FC Slovan Liberec

Kontaktní adresa: FC Slovan Liberec, a.s.
Na Hradbách 1300
460 01 Liberec

tel.: 485 103 714

email: info@slovan.preciosa.cz

web: www.fcslovanliberec.cz



Slovan Liberec byl založen 12. července 1958, když se sloučila Jiskra se Slavojem a začal hrát II. ligu. V následujících letech byl klub účastníkem nižších soutěží, až v roce 1970 postoupil Slovan znovu do celostátní II. ligy. Nová historie Slovanu se začala psát 6. ledna 1992, kdy na valné hromadě dostalo šanci nové mladé vedení, které přislíbilo postup do I.ligy. Netrvalo dlouho, republika a tím i Československá federální liga se rozdělila a Slovan skutečně v roce 1993 pod vedením trenéra Vlastimila Petržely do I. ligy postoupil. Dnes hraje již 14 sezónu v nejvyšší soutěži, kde se pravidelně umisťuje na vyšších příčkách tabulky. [e3]

Největší úspěchy

2x Mistr ligy - v sezóně 2001/2002 a 2005/2006

1x Vítěz poháru ČMFS - v sezóně 1999/2000

Základní informace

Klub hraje nejvyšší národní soutěž, tj. 1. fotbalovou Gambrinus ligu. Také se pravidelně účastní vyřazovacích bojů o Pohár ČMFS, výjimkou není účast v evropských pohárech Intertoto Cup, Poháru UEFA a historie poukazuje i na účast v předkole Ligy Mistrů, nejvyšší evropské klubové soutěži. Klubové barvy jsou modrá a bílá.

Svá utkání hraje Slovan na zrekonstruovaném stadionu U Nisy, kde je v současnosti kapacita 9 900 míst pouze pro sedící diváky. Ceny vstupenek jsou 50 Kč na východní a západní tribunu, 80 Kč na tribunu severní a hlavní. Permanentní vstupenka stojí 600, 1100

a 1200 Kč. Stadion disponuje dvěma V.I.P. prostory a cca dvaceti občerstvovacími stánky pro diváky. Kvalitní zázemí stadionu je také důvodem k pravidelnému pořádání zápasů reprezentace ČR. Průměrná návštěvnost na ligová utkání činí cca 6200 diváků. [e3]

Organizační struktura

FC Slovan Liberec je akciovou společností vytvořenou při občanském sdružení. Pro hospodaření klubu hraje důležitou úlohu hlavně obchodní společnost. Sdružení splňuje formální podmínky pro účast v soutěži a práci s mládeží.

Management klubu

Ing. Zbyněk Štiller - prezident klubu, předseda představenstva

Ing. Libor Kleibl - ředitel klubu

Miroslava Košítková - sekretariát

Ladislav Maier - sportovní ředitel

Vlastimil Mečtř - marketingový ředitel

Ing. Petr Šír - technický ředitel

Michal Matouš - hlavní ekonom

Lukáš Váňa - tiskový mluvčí, referent PR

Marketingové oddělení

Vlastimil Mečtř - marketingový ředitel

Radka Blechová - referentka marketingu a propagace

Hana Kosinová - referentka propagace a pokladen

Ve spojení jsme byli přímo s ředitelem marketingového oddělení panem Mečtřem, který nám ochotně přiblížil problematiku marketingových činností prvoligového klubu.

Přehled marketingových činností

Jelikož je v klubu zavedeno samostatné marketingové oddělení, tak bychom mohli očekávat komplexní propracovaný systém všech marketingových činností. Opak je ale

pravdou. Vše v první řadě narušuje struktura, kdy pozice klubového mluvčího je samostatným oddělením a dochází tak k jeho odtržení od marketingu a tudíž vlastním řízením.

Dalším organizačním problémem je, že referentka propagace a pokladen se zodpovídá i ekonomickému úseku a dochází tak k delegaci úkolů od dvou nadřízených a častému pracovnímu zahlcení. Marketingovými zaměstnanci tak zůstávají pouze ředitel s referentkou marketingu a propagace, kteří se společně snaží vykonávat základní marketingové aktivity. Referentku bychom spíše mohli označit za sekretářku ředitele.

Aktivní marketingová činnost obou představitelů tak bohužel spěje pouze k zajišťování provozních úkolů a primárním komerčním aktivitám. Mezi ně patří i vlastní hospodářská činnost, kterou marketing zastupuje tím, že se výrazně podílí na pronájmu objektů ve vlastnictví klubu (máme na mysli restauraci) a zajišťuje samotný chod klubové prodejny Fan Shop a s tím spojenou péči o nabízený sortiment. Součástí prodeje reklamních předmětů je také distribuce a prodej u několika prodejců v regionu, kde je spolupráce řešena komisním prodejem. Častým úkolem marketingu také bývá pořádání kulturních a jiných společenských akcí.

Z výše uvedených informací vyplývá, že ze základních marketingových činností je opomíjena pouze práce s marketingovými informacemi, které se z kapacitních a časových důvodů v současné době nelze věnovat.

Pozitivně tedy můžeme zhodnotit šírku a zájem o marketingové aktivity, kterým je věnován jistý prostor, ale nemůžeme souhlasit s tím, jakým způsobem je řešena komplexní marketingová činnost a struktura, která na nás působí velmi chaoticky a neorganizovaně. Nepřehledná nám připadá činnost tiskového mluvčího, který podle našeho názoru dostatečně neplní své povinnosti, resp. hlavní činnosti tiskového oddělení a PR. Postrádáme větší aktivitu při vytváření pozitivní image, uplatňování metod public relations a systematictější práci s médii a vytváření kladné publicity. Je pochopitelné, že na jednoho pracovníka se jedná o dost úkolů, ale důležitá je právě spolupráce s marketingem.

Nabízené reklamní služby:

Kompletní nabídka reklamních ploch a služeb i s fotodokumentací je k dispozici v příloze č. 3. Pro přehlednost uvádíme základní informace.

Typ prezentace		plocha
▪ vícepolohové panely (10 – 12 poloh)	severní tribuna 24x1m	108 m
	východní tribuna 21x1m	21 m
	západní tribuna 21x1m	21 m
▪ 3 - polohové panely	východní tribuna - 6x1m	24 m
	západní tribuna - 4x1m	24 m
▪ pevné panely	hlavní tribuna - 3x0,5 m	cca 80 m
	hlavní tribuna - 3x1m	cca 60 m
▪ 3D reklama – koberec 12 x 2 m		8 ks
▪ reklama na dresech hráčů		
▪ prezentace v bulletinu		
▪ prezentace na plakátech k domácímu utkání		
▪ prezentace ve V.I.P. prostorech		
▪ panely na tréninkovém hřišti – různá variabilita		cca 160 m
▪ umístění loga na vstupenkách		
▪ velkoplošná projekce - umístění reklamních spotů		
▪ sponzor klubové internetové TV		
▪ prezentace v ročence klubu		
▪ prezentace na permanentkách		
▪ prezentace na VIP kartách		
▪ prezentace v Press centru		
▪ prezentace v kalendářích		
▪ prezentace na plakátu A-mužstva		
▪ prezentace na internetu		
▪ sponzor ligového utkání		
▪ prezentace na plese		

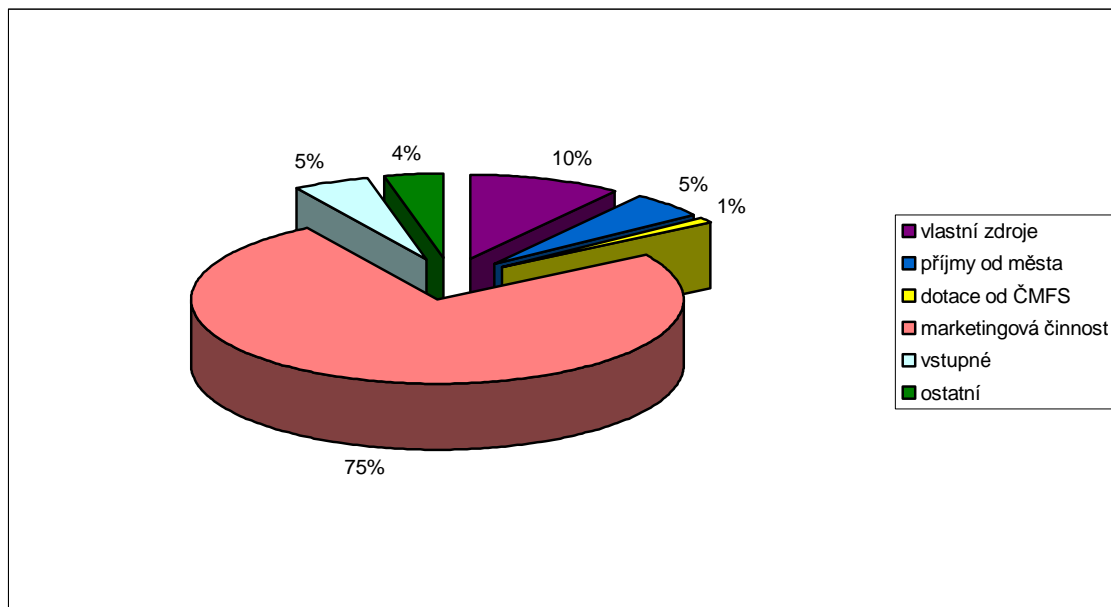
Z výše uvedeného přehledu reklamních služeb, tj. klubem poskytované protislužby, vidíme velice širokou nabídku možností spolupráce. Partnerské organizace, resp. obchodní společnosti, tak mají na výběr několik forem prezentace své firmy ve spojení se sportovním klubem. Pozitivně tak můžeme zhodnotit činnost pro realizaci reklamních služeb, kdy dochází ke snaze maximálního využití prostoru pro reklamu a inovativnímu přístupu v této záležitosti.

Celkový počet obchodních partnerů, se kterými klub spolupracuje se blíží číslu 120, generálním sponzorem a největším akcionářem, tudíž majoritním vlastníkem klubu, je jablonecká akciová společnost Preciosa.

Přehled zdrojů financování

1. vlastní hospodářská činnost - podnikatelská	10%
2. příjmy ze státního rozpočtu	0%
3. příjmy z rozpočtu kraje	0%
4. příjmy z rozpočtu měst a obcí	5%
5. příspěvky ČSTV a ostatních svazů	1%
6. příjmy z obchodně-marketingové činnosti	75%
7. ostatní příjmy sportovních klubů plynoucí ze sportovní činnosti	9%
8. zdroje z fondů Evropské unie	0%
9. zdroje z mezinárodních sportovních federací	0%
10. cizí zdroje	0%

Tab. 1 – Přehled příjmů FC Slovan Liberec v procentech



Graf č. 3 – Přehled příjmů FC Slovan Liberec v procentech

Z výše uvedených informací a názorné grafické ukázky je patrné, jak důležitou roli pro hospodaření klubu hraje marketingové oddělení a jeho činnosti. Vedení klubu, resp. ředitel klubu Ing. Kleibl, si je této okolnosti vědom a jeho vizí proto je zapracovat na zlepšení marketingových aktivit klubu, zejména ve snaze budování důvěryhodnosti a image s cílem přilákat do ochozů co největší počet diváků. Na druhou stranu dodává, že prvotním předpokladem je nejprve vybudování takového týmu, který by byl zárukou kvalitních sportovních výkonů, o které se celé působení klubu opírá.

Doporučení

Po vlastních zkušenostech z působení v klubu můžeme konstatovat, že největší kámen úrazu spočívá v interní komunikaci, která nejvíce narušuje flexibilitu a schopnost koordinace pracovníků. Existující organizační struktura by bez problémů mohla fungovat, pokud by byla zajištěna kvalitní a pravidelná komunikace a respektování jednotlivých pracovních pozic. Přesto bychom doporučovali sjednocení oddělení tiskového mluvčího klubu s marketingem, podle vytvořeného organigramu uvedeného v kap. 3.4 této práce, a vytvoření oficiální

organizační struktury, která by zajišťovala všechny marketingové činnosti. Důležité je definovat a rozdělit nejen úkoly, ale i stanovit pravomoce a odpovědnost jednotlivých úseků.

Podle našeho názoru je marketingové oddělení klubu FC Slovan Liberec velmi blízko našemu teoretickému modelu z kap. 3.4 této práce. Pro zkvalitnění marketingových aktivit tedy doporučujeme vycházet z uvedeného schématu a rozdělení pracovních činností. Podstatné změny by měly nastat v případě pracovní náplně marketingového ředitele, který v současnosti řeší všechny komerční aktivity a dokonce i samotnou provozní činnost. To z našeho pohledu nepřísluší danému místu a je na škodu nejen výkonům marketingového oddělení, ale celého klubu. S tím souvisí rozšíření pracovního kolektivu o další pracovníky. Organizační struktura si tak žádá zajištění odborníků na komerční úsek a oddělení marketingových informací. Pracovní náplň by měla být pozměněna i tiskovému mluvčímu, který by měl svou činnost výrazněji zefektivnit a zapracovat aktivněji na problematice budování image klubu, PR a systematictější práci s médii.

Jsme přesvědčeni, že vytvořená promyšlená struktura s jasně definovaným okruhem marketingových činností jednotlivých pracovníků je tím správným krokem k vytvoření dobře a kvalitně fungujícího marketingového oddělení. Dalším předpokladem je systematická a aktivní spolupráce všech pracovníků nejen marketingového oddělení, ale celého klubu.

Obecně řečeno by se současný marketing v klubu měl začít více orientovat na zákazníka a systematickou práci s tzv. stakeholders klubu, které bychom mohli označit za konečné spotřebitele. Současná činnost směřuje spíše pouze k zajištění provozních úkolů (spojených s pořádáním domácích utkání) a obstarávání finančních a naturálních prostředků pro chod klubu, tj. komerční záležitost. Charakteristické marketingové funkce jakými jsou průzkum trhu, komunikace se zákazníky a propagace a marketingová strategie, plánování a kontrola jdou poněkud stranou. Přednost před zákazníkem dostává „byznys“. Přitom celé sportovní prostředí je přímo závislé na přízni diváků, kteří jsou těmi nejdůležitějšími zákazníky. Bez jejich přízně a zájmu by vše ztrácelo smysl.

4.2 FK Jablonec 97

Kontaktní adresa: FK Jablonec 97, a.s.
U Stadionu 4904/5
466 01 Jablonec nad Nisou

tel.: 483 312 139

email: sekretariat@fkjablonec.cz

web: www.fkjablonec.cz



První zmínka o jablonecké kopané byla zaznamenána roku 1921. Důležitým mezníkem se stal 25. říjen 1945, kdy byl založen fotbalový klub SK Jablonec nad Nisou. Od roku 1969 své jméno s fotbalem spojil místní podnik LIAZ a úroveň jablonecké kopané měla pod hlavičkou TJ LIAZ vzestupnou tendenci, která vyvrcholila v roce 1974 postupem do I. celostátní fotbalové ligy. Účast ale bohužel trvala pouze 2 roky a následoval hluboký útlum a propad až do třetí nejvyšší soutěže. Novodobá historie klubu se začala psát v sezóně 1991/1992, kdy se do čela klubu postavil mladý, odvážný a dynamický funkcionářský tým v čele s M. Peltou, kterému se podařilo jablonecký fotbal doslova zachránit a výsledkem byl velmi rychlý postup do vyšších soutěží. Účastníkem první ligy je klub od sezóny 1994/1995, kde již hraje 13 sezónu. [e4]

Největší úspěchy

1x Vítěz poháru ČMFS - v sezóně 1997/1998

Základní informace

Klub hraje nejvyšší národní soutěž, tj. 1. fotbalovou Gambrinus ligu. Také se pravidelně účastní vyřazovacích bojů o Pohár ČMFS. Klubové barvy jsou zelená a bílá.

Svá utkání klub hraje na zrekonstruovaném stadionu Střelnice, kde je v současnosti kapacita 6 280 krytých míst k sezení. Ceny vstupenek jsou v rozmezí 40 Kč až 80 Kč přidělené podle tribuny a konkrétního sektoru. Permanentní vstupenka je podobného charakteru, kdy na jarní část ligové sezóny přijde na 180 až 440 Kč. Na zlevněnou variantu

mají nárok důchodci, studenti denního studia a držitelé ZTP nebo ZTP-P. Stadion disponuje reprezentativními prostory pro V.I.P. s výhledem na hrací plochu. Rekonstrukce dokončená v červnu 2006 zaručuje moderní a kvalitní zázemí stadionu s nadstandardním vybavením. Průměrná návštěvnost na ligová utkání činí cca 3800 diváků. [e4]

Organizační struktura

FK Jablonec 97 je akciovou společností vytvořenou při občanském sdružení. Pro hospodaření a možnost účasti klubu v I. fotbalové lize hraje důležitou úlohu hlavně obchodní společnost. Sdružení splňuje formální podmínky pro účast v soutěži a práci s mládeží.

Management klubu

Petr Flodrman	- generální ředitel
Mgr. Josef Jinoch	- sportovní ředitel
Vladislav Kavan	- technický ředitel
Pavel Peřina	- ekonom klubu
Tomáš Bárta	- marketingový manažer
Ing. Jolana Půbalová	- marketingový manažer

Ve spojení jsme byli s představitelkou marketingu v klubu Ing. Jolanou Půbalovou, která nám při osobním rozhovoru přiblížila marketingovou činnost a poskytla nám cenné informace.

Přehled marketingových činností

Marketingovou činnost v klubu zastávají společně dva marketingoví manažeři, kteří nemají konkrétněji rozdělené úkoly nebo okruh působení. Největší podíl jejich práce představuje samotný sponzoring společně s realizací reklamních služeb a provozní záležitosti spojené s pořádáním domácích utkání.

K našemu překvapení klub nedisponuje žádnou z podnikatelských aktivit, proto v tomto případě nemůžeme mluvit o běžné komerční činnosti jako u konkurujícího klubu

z Liberce. Podmínky pro vlastní hospodářskou činnost jsou ale v tomto případě dosti omezené. Klub totiž není majitelem žádných objektů, ze kterých by mohl nějakým způsobem profitovat. Došlo i k prodeji licence reklamních předmětů, což je v současnosti nastupující trend za účelem outsourcingu nepřilíš ziskové činnosti klubu s menším potencionálem fanoušků a diváků. A jiné aktivity jako pořádání kulturních a jiných společenských akcí, kdy podnikatelským záměrem sice je zisk, ale ne vždy se při těchto doplňkových aktivitách podaří dosáhnout.

U problematiky zpracování marketingových informací je snaha o vytvoření marketingového plánu, respektive strategie orientované na zákazníka, neboli stakeholders klubu. V nedávné době proběhl průzkum spokojenosti diváků, kde se klub pokusil získat základní informace o svých klientech, tj. široké veřejnosti, s cílem obdržet důležité údaje pro další marketingové aktivity. Samozřejmostí je vedení administrativy a archivu. V této oblasti je vidět zvýšená aktivita v porovnání s ostatními kluby.

Poněkud nepřehledné nám připadají činnosti, které by mělo zajišťovat tiskové středisko. To v klubu není realizováno a jednotlivé úkoly přebírají téměř všichni pracovníci v managementu klubu. Tiskový mluvčí klubu je externí spolupracovník a spolupracuje především v rámci moderace domácích zápasů, tiskových konferencí a podobných aktivit klubu. Marketing zajišťuje zejména produkční činnost zastoupenou základní propagací klubu. Běžnými činnostmi tedy jsou mediální prezentace, vydávání tiskovin a jiných materiálů, komunikace s médii a veřejností a jiné aktivity spojené s budováním důvěryhodnosti a péčí o image klubu.

Nabízené reklamní služby:

Nabídka reklamní spolupráce i s fotodokumentací je k dispozici v příloze č. 4. Pro přehlednost uvádíme základní informace, které se nám podařilo získat. Nabídka prezentace pro potencionální partnery klubu je následující:

- otočné panely 3x1m, 6x1m
- pevné panely 3x1m, 6x1m, 4x2m
- reklama na dresech hráčů a jiném oblečení
- prezentace v bulletin a na ostatních klubových tiskovinách
- prezentace v Press centru a Mix zóně
- rozhlasová reklama (reklamní spoty)
- umístění loga na vstupenkách
- prezentace na permanentkách, VIP kartách
- prezentace na internetu
- titulární reklama

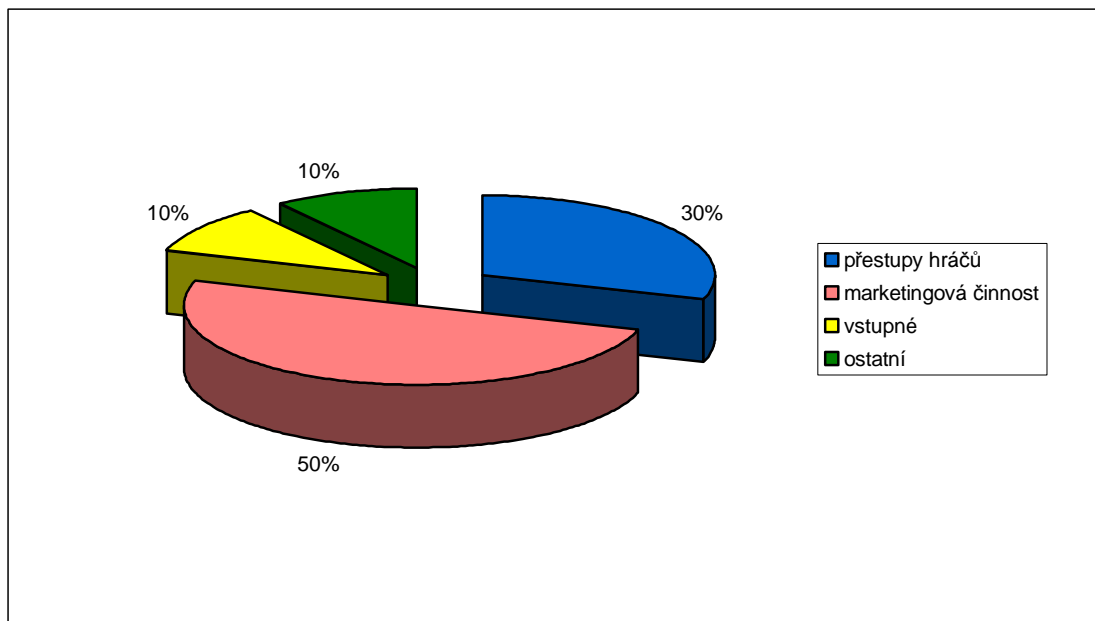
Součástí nabízených služeb je i pořádání prezentačních akcí partnerů v klubových prostorech V.I.P., aktivní spolupráce hráčů klubu po vzájemné dohodě s partnerem, možnost vlastního programu partnerské společnosti v přestávkách utkání a jiné využití areálu stadionu klubu, např. pro pořádání firemních sportovních a kulturních akcí.

V současné době klub spolupracuje s cca 50 obchodními partnery, ale postrádá generálního sponzora.

Přehled zdrojů financování

1. vlastní hospodářská činnost - podnikatelská	0%
2. příjmy ze státního rozpočtu	0%
3. příjmy z rozpočtu kraje	0%
4. příjmy z rozpočtu měst a obcí	0%
5. příspěvky ČSTV a ostatních svazů	0%
6. příjmy z obchodně-marketingové činnosti	50%
7. ostatní příjmy sportovních klubů plynoucí ze sportovní činnosti	50%
8. zdroje z fondů Evropské unie	0%
9. zdroje z mezinárodních sportovních federací	0%
10. cizí zdroje	0%

Tab. 2 – Přehled příjmů FK Jablonec 97 v procentech



Graf č. 4 – Přehled příjmů FK Jablonec 97 v procentech

Ze získaných informací jsou příjmy zastoupeny pouze marketingovou a sportovní činností klubu. Bylo nám vysvětleno, že ostatní příjmy nejsou realizovány, resp. u dotací ze státní sféry a příspěvků od ČSTV jdou prostředky přímo na občanské sdružení a proto nejsou uváděny jako druh příjmů u a.s., klub tak nechce spojovat hospodaření dvou právně odlišných společností. Domníváme se, že tyto typy příjmů jsou dost nejisté a vrtkavé a mohou mít velký vliv na nestálost ročních rozpočtů, pokud klub nespolupracuje s opravdu silnými marketingovými partnery.

Doporučení

Ze získaných podkladů a informací bohužel nemáme tak komplexní přehled o vyvíjených marketingových aktivitách jako v případě libereckého konkurenta. Přesto se nám podařilo seznámit s hlavním okruhem činností a poznat tak alespoň okrajově přístup klubu FK Jablonec 97 ke zkoumané problematice, jakou je marketing ve sportovním prostředí.

V první řadě se domníváme, že systém a hlavně produkty reklamních služeb nabízených ke spolupráci stávajícím nebo potencionálním partnerům by mohly být daleko propracovanější a rozšířeny o více poskytovaných služeb. Máme tím na mysli především efektivnější využití prostoru pro reklamu, kde si myslíme, že má klub velké rezervy, ať už jde o reklamu v prostoru u hřiště, reklamu tiskové podoby ve více klubových materiálech nebo jiné prezentace. Domníváme se, že existuje příliš mnoho nevyužitých míst. Zaručeně lákavým produktem by se mimo jiné jistě staly modernější technologie typu LED dioda nebo digitální verze panelů či obrazovek.

Dalším problémem shledáváme neexistenci tiskového mluvčího, jehož práce by měla úzce souviset s marketingovou činností, a to především ve vztahu k public relations. Celkově nám připadá tato problematika v klubu dost zobecněná a těžko odhadovat jak ve skutečnosti funguje. Za nejlepší řešení považujeme změnit organizační strukturu managementu ve smyslu zavedení samostatného marketingového oddělení, a to nejlépe podobnému naší teoretické verzi z kap. 3.4 této práce. Pochopitelně, že získávání pracovníků by mělo být postupné. Základní strukturu bychom stavěli na marketingovém řediteli, který by měl pod sebou pracovníka tiskového střediska a PR a další pracovní sílu, která by zpočátku vykonávala úkoly spojené se sekretariátem, marketingovými informacemi a převážnou částí provozních záležitostí. Komerční funkci prezentovanou sponzoringem a realizací reklamních služeb, popř. jinými podnikatelskými službami by zastával sám ředitel. Pracovník tiskového a PR by zajišťoval základní činnosti s tím spojené (viz. kap. 3.2), ale především pak zkvalitnil propagaci a prezentaci klubu v regionu.

Pozitivně hodnotíme snahu při získávání podkladů a práci s marketingovými informacemi, kde je vidět přínos Ing. Půbalové, která má požadované odborné vzdělání i praxi z oblasti marketingu. O jejích kvalifikačních předpokladech nepochybujeme a vidíme v tom jen přínos pro jablonecký fotbal. Důkazem je její zájem především o zákazníky, tj. diváky a širokou veřejnost, před pouhou „bitvou“ o obchodní partnery, což je chvályhodné. Navíc jsme přesvědčeni, že to je ten správný krok ke kvalitní práci marketingu ve sportu, na který pak plynule naváže i samotný obchod, který následně může být i v mnoha případech snazší.

4.3 HC Bílí Tygři Liberec

Kontaktní adresa: Bílí Tygři Liberec, s.r.o.
Jeronýmova 494/20
460 07 Liberec

tel.: 488 048 333

email: klub@hcbilitygri.cz

web: www.hcbilitygri.cz



Lední hokej má ve městě pod Ještědem velkou tradici. Po II. světové válce existovaly v Liberci 3 hokejové oddíly, ze kterých byly v roce 1953 vytvořeny Jiskra Kolora a Tatran. Oba kluby hrály divizní soutěž. Díky výstavbě Zimního stadionu v roce 1956 se vytvořil sloučením obou klubů jeden - Lokomotiva Liberec. V roce 1961 došlo ke změně názvu na HC Stadion Liberec, který poté hrával převážně I.NHL a 2. ligu.

Největším mezníkem v historii klubu je rok 1994 a souvisí se vstupem firmy Syner do hokejového prostředí motivovanou zájmem pozvednout liberecký hokej opět výše s využitím dobře fungující práce s mládeží. Klub tak získal generálního sponzora, který nejen finančními prostředky ale i změnami v organizaci a řízení klubu postupnými kroky budoval klub, který se měl dostat znovu do povědomí hokejové veřejnosti. Tento pokus se jim výtečně vydařil a v dnešní době je už hokej v Liberci na vrcholové úrovni. [e5]

Největší úspěchy

postup do extraligy v sezóně 2001/2002

2x 1. místo v konečné tabulce po základní části 2005/2006, 2006/2007

2x semifinále play off 2004/2005, 2006/2007

Základní informace

Klub hraje nejvyšší národní soutěž, tj. hokejovou extraligu. Klubové barvy jsou modrá a bílá.

Svá utkání hrají hokejisté Bílých Tygrů v moderní multifunkční Tipsport aréně, kde je pro hokejová utkání kapacita 7 250 míst k sezení, resp. 7 500 včetně sektoru pro stání. Ceny vstupenek jsou v rozmezí 80 až 130 Kč podle zvoleného sektoru a stejně tak jsou řešeny i ceny permanentní vstupenky, která stojí v rozmezí 2100 až 3500 Kč na sezónu. Aréna disponuje V.I.P. restaurací, pěti občerstvovacími stánky, klubovým barem dlouhým 37 metrů a tzv. FUNPUB, což je bufetová restaurace na ochozu arény. Opomenout nesmíme ani 48 skyboxů. [e5]

Organizační struktura

Bílí Tygři Liberec jsou společností s ručením omezeným vytvořenou tradičně při občanském sdružení. Pro hospodaření klubu hraje důležitou úlohu hlavně obchodní společnost. Sdružení splňuje formální podmínky pro účast v soutěži a práci s mládeží.

Management klubu

Petr Syrovátko	- prezident
František Vozka	- vicepresident
Ing. Jaroslav Mejstřík	- vicepresident
Ctibor Jech	- generální manažer sportovního úseku
Martin Bušanský	- finanční ředitel
Jitka Svobodová	- marketingová ředitelka

Marketingové oddělení

Jitka Svobodová	- marketingová ředitelka
Eva Lenertová	- tisková mluvčí a PR
Ing. Štěpán Hanuš	- marketing
Jan Rachota	- marketing
Pavel Soukup	- reklamní a marketingová činnost
Petra Volková	- reklamní a marketingová činnost

Podrobnější informace jsme získali od Ing. Štěpána Hanuše, jedním z pracovníků marketingového oddělení, který nás ochotně seznámil s problematikou marketingu v hokejovém klubu.

V úvodu je důležité upozornit, že multifunkční aréna patří městu a jejím provozovatelem je společnost Stadion s.r.o., která zajišťuje především technické záležitosti s provozem a plánováním sportovních i nesportovních událostí. Součástí provozu je i poskytnutí prostoru pro reklamu na multimediální kostce o čtyřech projekčních plochách a na multimediálním pásu, tj. souvislého světelného prstence po celém obvodu o délce 256 m a výšce 72 cm z LED technologie.

Přehled marketingových činností

Velice pozitivně hodnotíme existenci samostatného marketingového oddělení, jehož struktura splňuje i další základní předpoklad, jakým jsou dvě úrovně řízení, tj. za celé oddělení zodpovídá marketingový ředitel, v tomto případě ředitelka, která má „pod sebou“ jednotlivé pracovníky marketingu, kterých je dohromady pět, což je přesný počet, který je doporučen ve vytvořeném modelu z kap. 3.4 této práce. Bohužel struktura není shodná. Vedle tiskové mluvčí jsou vytvořeny dvojice, kdy jedna má na starosti komerční úkoly a zároveň se výrazně podílí na PR, druhá dvojice zajišťuje reklamní a marketingovou činnost, která je spojena s videorežii, grafikou a reklamními materiály, což je v této práci prezentováno jako provozní činnost.

Pokusíme se nyní všechny zastoupené činnosti představit postupně. Problematiku **sponzoringu** zajišťuje sama ředitelka s výraznou dopomocí finančního ředitele, se kterým vyhledávají partnery pro finanční i naturální podporu klubu. S tím souvisí i **realizace reklamních služeb**, které jsou v dnešní době na výborné úrovni, především v otázce technologií, pomocí kterých jsou vytvářeny velmi atraktivní podmínky pro spolupracující partnery.

Zastoupena je i **podnikatelská činnost**, která je prezentována klubovou prodejnou Fan Shop, která se těší velkému zájmu a je označována za jednu z nejlepších prodejen v republice. S komerčními úkoly je spojen i komisní prodej reklamních předmětů u několika prodejců v regionu. Za tuto činnost zodpovídá první z uvedených dvojic pracovníků. Jiné podnikatelské aktivity vykonávány nejsou.

Administrativní činnost, resp. získávání a práce se základními marketingovými informacemi, není vůbec zastoupena. Oddělení se obhazuje vysokým pracovním nasazením u ostatních činností, po kterých už nezbývá čas na formality.

Činnosti tiskového střediska zastupuje konkrétní pracovník, ale na problematice **public relations** se podílí především dvojice pracovníků Hanuš a Rachota. Musíme konstatovat, že práce s veřejností je vykonávána na velmi dobré úrovni. Pracovníci velmi intenzivně budují image klubu a neustále pracují na možnostech jeho zviditelnění. To se pochopitelně odráží na vytváření a podpory kladné publicity. Mezi nejčastější prostředky prezentace klubu patří:

- billboardy v regionu
- polepy na autobusech MHD Liberec
- reklamní kampaně – tiskoviny (grafický manuál klubu, letáky, tvorba sloganů, aj.)
- prezentace v médiích
- mimoklubové akce – sportovní turnaje, veletrhy, školní přednášky, aj.
- zápasové akce – jak dostat diváka do hlediště - pro studenty, školy
- fanpředměty a jiné akční nabídky
- zápasové soutěže
- novinky v aréně – fotokoutek, tabule vzkazů hráčům, vzducholod', aj.
- služby k permanentkám – především formou slev
- Fan klub - klubové karty
- narozeninové oslavy
- aj.

Posledním okruhem činností jsou **provozní úkoly**, které připadají na každého pracovníka marketingového oddělení a jsou zde zastoupeny všechny aktivity spojené s pořádáním sportovní, nebo jiné společenské akce, které jsme uváděli v kap. 3.2 této práce. Vše probíhá v souladu a ve spolupráci se společností Stadion s.r.o., jakožto provozovatelem multifunkční arény.

Ze získaných informací vyplývá, že ze základních marketingových činností je opomíjena pouze práce s **marketingovými informacemi**. Pozitivně tedy můžeme zhodnotit šířku a zájem o marketingové aktivity, kterým je věnován poměrně velký prostor, zejména v oblasti PR.

Nabízené reklamní služby:

Bohužel se nám nepodařilo zajistit kompletní prezentaci v tištěné podobě jako v předchozích případech u fotbalových klubů, které jsou součástí příloh, přesto jsme získali informace o standardních reklamních službách, které můžeme představit v následujícím přehledu:

- reklamní plochy na ledové ploše
- mantinely + okrajové části mantinelů (zdola i shora)
- plocha na plexi ochraně těsně nad mantinely
- multimediální kostka - statický obraz doplněn zvukovým spotem
- hraný klip
- multimediální pás - souvislý prstenec určený pro vizuální efekty
- reklama na dresech a výstroji hráčů
- reklama na tréninkovém a jiném oblečení
- prezentace v bulletinu, letácích²³
- prezentace v Press centru, VIP tabule
- banner u pronajátého skyboxu

²³Na ostatních tiskovinách typu vstupenek, permanentek, kalendářů či plakátů se vyskytuje pouze generální partner, proto nejsou nabízeny jako standardní reklamní produkt.

- prostor na rolbě o přestávce při úpravě ledu
- prezentace formou vystavení automobilu, popř. jízda po ledě v přestávce
- prezentace na internetu
- řízená vzducholod'

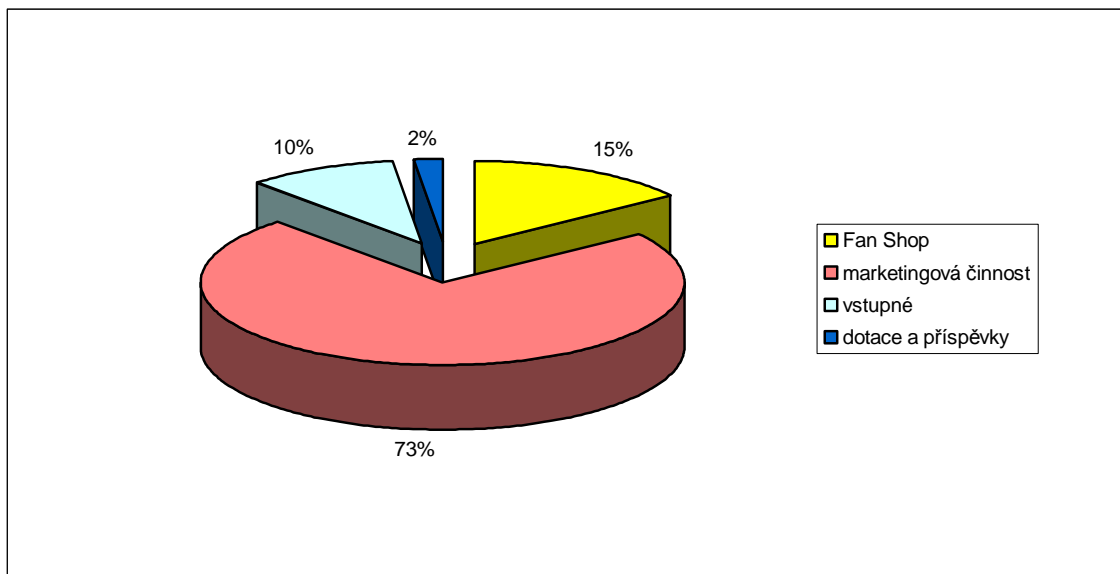
Součástí nabízených služeb je i aktivní spolupráce hráčů klubu po vzájemné dohodě s partnerem, nebo organizace a pořádání firemních sportovních či kulturních akcí.

V současné době klub spolupracuje s cca 160 obchodními partnery, generálním sponzorem a majoritním vlastníkem klubu je společnost Syner společnost s ručením omezeným.

Přehled zdrojů financování

1. vlastní hospodářská činnost - podnikatelská	15%
2. příjmy ze státního rozpočtu	0%
3. příjmy z rozpočtu kraje	0%
4. příjmy z rozpočtu měst a obcí	0%
5. příspěvky ČSTV a ostatních svazů	2%
6. příjmy z obchodně-marketingové činnosti	73%
7. ostatní příjmy sportovních klubů plynoucí ze sportovní činnosti	10%
8. zdroje z fondů Evropské unie	0%
9. zdroje z mezinárodních sportovních federací	0%
10. cizí zdroje	0%

Tab. 3 – Přehled příjmů HC Bílí Tygři v procentech



Graf č. 5 – Přehled příjmů HC Bílí Tygři v procentech

Doporučení

Obecně můžeme činnosti marketingového oddělení v klubu zhodnotit pozitivně. Rozhodně je kvalitně plněna převážná část úkolů související s marketingem ve sportovním prostředí. Největším kreditem pro klub jsou činnosti ohledně problematiky PR a vedení klubové prodejny Fan Shop, kde nemáme připomínek.

Výhrady ale máme k pasivnímu přístupu k marketingovým informacím, kde by měly být zastoupeny činnosti typu průzkum trhu, tvorba marketingových programů a strategií, plánování, marketingový audit, apod. Problém vidíme v managementu klubu, kde se domníváme, že není zajištěna dostatečná odborná kvalifikace v oblasti marketingu a tím dochází k odsouvání základních marketingových nástrojů do pozadí.

Domníváme se, že současné oddělení je stále na začátku svého působení. Důležité je neustále hledět dopředu a snažit se zlepšovat své aktivity, které jsou momentálně na velmi dobré úrovni. Výborným předpokladem je splněná hierarchie a počet pracovníků marketingu, kterým podle našeho názoru schází větší koordinace způsobená nepřehledným rozdělením

pracovních úkolů. Promyšlená dělba práce a systematicky vytvořená organizační struktura s definovanými pracovními úkoly jednotlivých úseků a delegováním pravomocí by určitě zefektivnila celou marketingovou činnost. Pokud by byl vytvořen tento krok, tak bychom takovému marketingovému oddělení neměli co vytknout.

Poněkud zarážející jsou pro nás informace získávané postupně od různých funkcionářů z jednotlivých sportovních klubů, kteří se při svých marketingových aktivitách setkávají se silným „hokejovým lobby“. Nejsme si proto jisti „čistou hrou“ při obchodních jednání hokejového klubu se svými partnery. Rozhodně informace tohoto typu kolují po celém regionu a vytváří tak naopak nepříjemnou atmosféru kolem celého sportu. V poslední době tomu přidaly na důrazu negativní články a informace k majoritnímu vlastníkovi klubu, což je příčinou velmi negativní publicity.

Takové počínání by do sportu patřit vůbec nemělo, protože tím celému odvětví jen ubližuje. Přitom s tím hlavní aktéři sportovních událostí, tím máme na mysli hráče a diváky, zpravidla nemají vůbec nic společného.

4.4 VK DUKLA Liberec

Kontaktní adresa: VK DUKLA Liberec
Jeronymova 522
460 07 Liberec

tel.: 48 277 14 93

email: vkdukla@vkdukla.cz

web: www.vkdukla.cz



Volejbalový armádní klub byl založen v roce 1948, když v Praze byli soustředěni nejlepší armádní volejbalisté do nově zřízeného samostatného klubu – ATK (Armádní tělovýchovný klub). V průběhu dalších let prošel klub řadou reorganizací a změn. Také název

klubu se několikrát změnil – od zmíněného ATK přes ÚDA (Ústřední dům armády) k dnešnímu názvu DUKLA, který má úzký vztah k historii ČSA. Armádní vrcholové volejbalisté rovněž měnili několikrát působiště. Od založení do roku 1957 to byla Praha, v období 1957 – 1966 Kolín, v souvislosti s přechodem 1. volejbalové ligy do hal v letech 1966 – 1969 Jihlava a konečně od roku 1969 zdomácněli nejlepší armádní volejbalisté v Liberci. Mezi jednotlivými místy existuje přímá návaznost, protože jádro družstva vždy přecházelo na nové působiště. [e6]

Největší úspěchy

16x Mistr ČR (1950, 1951, 1952, 1953, 1954, 1955, 1960, 1961, 1963, 1973, 1975, 1976, 1980, 1983, 2001, 2003)

5x Vítěz ČP (1975, 1992, 1995, 2001, 2007)

1x Vítěz PMEZ (1975)

Základní informace

Klub hraje nejvyšší národní soutěž, tj. volejbalovou extraligu a také se pravidelně účastní vyřazovacích bojů o Český pohár. Výjimkou není ani účast v evropských pohárech a turnajích. Klubové barvy jsou červená, žlutá a modrá.

Domácí utkání hraje v hale TJ DUKLA Liberec s kapacitou 1250 sedících diváků. Ceny vstupenek jsou 30 Kč základní, 10 Kč zlevněná. Hala disponuje V.I.P. prostorem.

Organizační struktura

VK DUKLA Liberec je příspěvkovou organizací zřízená MO ČR, jejíž hlavní činností je sportovní reprezentace Armády České republiky a České republiky ve volejbalových soutěžích, kdy současně vychovává a připravuje reprezentanty AČR a ČR, připravuje a provádí výběr, přípravu a výchovu mladých talentovaných sportovců a spolupracuje s jinými sportovními a tělovýchovnými organizacemi v oblasti sportovní přípravy a soutěží.

Management týmu

Mgr. Šimoníček Pavel	- ředitel klubu
Homolka Jiří	- manažer
Řechtáčková Pavla	- sportovní ředitelka
Malcová Olga	- ekonomka
Žák Ondřej	- tajemník

Kontaktován byl přímo ředitel klubu Mgr. Šimoníček, se kterým byl veden i osobní rozhovor ke zkoumané problematice a hned na začátku přiznává, že žádný závratný propracovaný systém v klubu neexistuje, což nám dokazuje už samotný pohled na jednotlivé posty v managementu klubu. Marketingovou činností by se měl zabývat manažer klubu, převážnou část však zajišťuje sám ředitel.

Přehled marketingových činností

Marketing je představován v zásadě pouze komerční funkcí, která je zastoupena sponzoringem a realizací reklamních služeb, které jsou poskytovány jako protislužba. S klubem momentálně spolupracuje cca 40 partnerů, kteří vedle finančních prostředků, poskytují také naturální prostředky ve formě sportovního oblečení, zapůjčení automobilu nebo zajištění pohoštění. Systematické vyhledávání nových partnerů realizováno není, spíše se jedná o již zaběhnutou spolupráci se stávajícími klienty.

Zanedbávána je také propagace a práce na image klubu. Důkazem je velice nízká medializace, která ale bohužel platí pro celé sportovní odvětví volejbalu, což je obrovskou nevýhodou. Klub se v tomto směru prezentuje nepříliš kvalitní internetovou stránkou a nízkou spoluprací s rozhlasovými médii. Jistý druh propagace je autobus a osobní automobil v klubových barvách. Pokud se mužstvu vydaří sezóna a dosáhne až na vrchol, tak klub zpravidla zajistí základní reklamní předměty s mistrovskou tematikou, což je jisté zviditelnění, ale pouze na základě emocí, které nebývají dlouhodobého charakteru. Navíc vše přichází v momentě, kdy už soutěž skončila a čeká ji dlouhá pauza. Takže výrazného efektu

pravděpodobně dosaženo nebude. Je to spíše jen jakási satisfakce pro skalní příznivce a členy klubu.

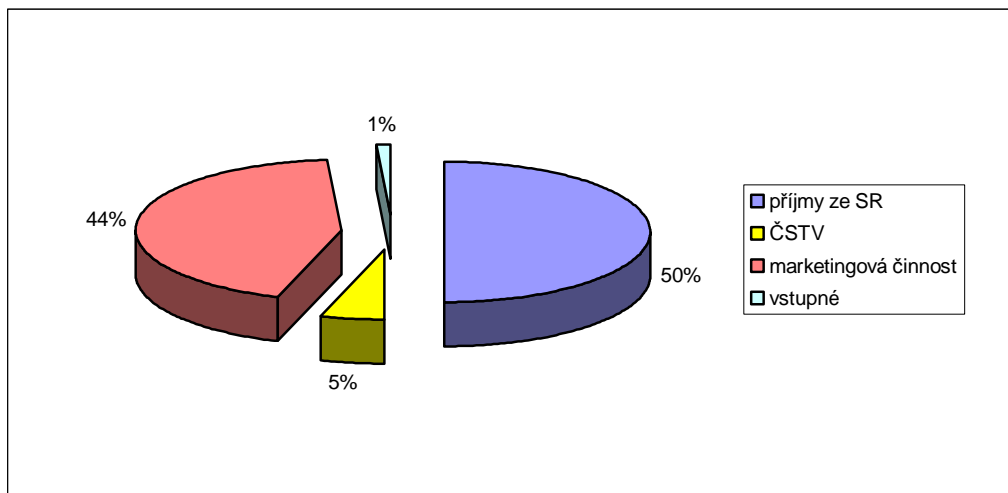
Nabízené reklamní služby:

- 8 ks rotační panely (12 – 14 poloh), rozměr 3 x 0,8 m;
- prostor pro panel či plachtu na zábradlí ochozů, omezená výška 73 cm;
- prostor pro plachtu na žebřinách, používaný rozměr 1 x 2 m;
- panely v druhých a třetích řadách od hrací plochy, výška max. 1 m;
- digitální textový panel;
- prostor na hráčských dresech;
- jiné oblečení (treninkové, společenské);
- bannery na internetu;
- bulletin, plakáty, kalendáře.

Přehled zdrojů financování

1. vlastní hospodářská činnost - podnikatelská	0%
2. příjmy ze státního rozpočtu	50%
3. příjmy z rozpočtu kraje	0%
4. příjmy z rozpočtu měst a obcí	0%
5. příspěvky ČSTV a ostatních svazů	5%
6. příjmy z obchodně-marketingové činnosti	44%
7. ostatní příjmy sportovních klubů plynoucí ze sportovní činnosti	1%
8. zdroje z fondů Evropské unie	0%
9. zdroje z mezinárodních sportovních federací	0%
10. cizí zdroje	0%

Tab. 4 – Přehled příjmů VK DUKLA Liberec v procentech



Graf č. 6 – Přehled příjmů VK DUKLA Liberec v procentech

V závěru našeho rozhovoru pan Šimoníček přiznal, že ve všem má klub jisté rezervy, které svým způsobem lákají v oblasti marketingu pro intenzivnější pracovní nasazení. Ale jedním dechem dodává, jak těžkou pozici liberecký volejbal má v konkurenci s ostatními sporty v regionu, především hokejem a fotbalem, které v Liberci působí na vysoké úrovni a jejichž rozpočty jsou v porovnání mnohonásobně vyšší. Situaci více komplikuje i tzv. „hokejové lobby“, které dominuje v celém regionu. Díky tomu už vedení klubu téměř rezignovalo při oslovování nových potencionálních partnerů. Takové aktivity vedení v současné době označuje jako ztrátu času. Klub se hlavně soustředí na ty partnery, kteří mají jistý vztah a zájem o volejbal, tzn. že často přicházejí sami, nebo se ve volejbalovém prostředí často pohybují.

Vize klubu je prorazit s libereckým volejbalem na evropské scéně a pohybovat se na předních příčkách evropských soutěží. Největšími překážkami k takovému úspěchu jsou vedle financí také zájem a přístup libereckého publika, které by takovéto úspěchy podle vedení klubu ani neoceno.

Doporučení

Domníváme se, že zmiňované „rezervy“ by se opravdu dali využít. Především doporučujeme zaměřit se na intenzivnější propagaci a budování image. A to nejen pomocí rozhlasových médií, tiskovin a jiných propagačních materiálů, ale také pořádáním sportovních akcí, ať už vlastních, nebo při jakékoliv jiné společenské události v regionu, spojené třeba i s charitou. Nabízí se pořádání halových turnajů, venkovního „plážového“ volejbalu nebo jenom drobných soutěží na netradičních místech. Aktivita tohoto typu značně podporují vytváření kladné publicity, která je v současné době pro volejbal v českých podmínkách velice důležitá.

Uvedené činnosti by mohly být odrazovým můstkem pro rozšiřování okruhu partnerů spolupracujících s klubem a jeho dalšímu rozvoji. Tím se klub může přiblížit i zmíněné vizi, která by pak podle našeho názoru mohla být snadno naplněna. Důležitým krokem je nalezení silného partnera, tj. stabilní obchodní společnosti, ochotného spolupracovat ve větším časovém horizontu, cca 3 – 5 let. Domníváme se, že evropská scéna je pro prosperující obchodní společnost velice lákavou motivací.

Pro uvedené aktivity ani nebude zapotřebí najímání nových pracovních sil. Spíše je potřeba jen rozšířit obzory možností dosavadním pracovníkům a přimět je k větší marketingové aktivitě. Další možností je spolupráce s externími odborníky z oblasti marketingu a PR. Při pozitivních výsledcích potom může dojít k postupnému budování samostatného marketingového oddělení, které se obecně řečeno stává v dnešní době důležitým článkem managementu, zejména ve sportovním prostředí.

4.5 *Ostatní kolektivní sporty v regionu*

Předchozí kapitoly představují největší kluby z oblasti kolektivních sportů v Libereckém regionu, které také hrají nejvyšší republikové soutěže. Problematika marketingu nás však zajímá i u jiných sportů, které např. nehrají nejvyšší soutěž, nebo jsou v českých podmínkách a historii neobvyklé. Zpravidla se jedná o poměrně mladé sporty, které si teprve postupně vytváří svou tradici a začínají psát svou klubovou historii. My jsme měli příležitost seznámit se s problematikou u většiny z nich.

Na naše výzvy a snahu navázat spojení nereagovali pouze tři kluby. Nejvíce nás mrzí basketbalový klub Kondoři Liberec, který jsme měli v plánu plně konfrontovat s kluby na nejvyšší úrovni v předchozích kapitolách, neboť hrají také nejvyšší republikovou soutěž a jejich domácí palubovka je stejně jako u hokejistů v multifunkční Tipsport aréně. Dalším klubem je hokejový klub Vlci Jablonec, hrající třetí nejvyšší soutěž, u kterého víme, že je vyvíjena marketingová činnost, neboť i ve své struktuře uvádí dva kontakty na marketingové pracovníky, bohužel s námi nekomunikují. Posledním klubem je florbalový klub FBC Liberec, který patří mezi největší kluby v republice, kdy ho reprezentuje na 20 mužstev. Historii působení píše již od roku 1994, takže zde také bohužel přijdeme o cenné poznatky k dané problematice.

Podrobněji se také nebudeme zmiňovat o TJ Bižuterii Jablonec, kde se nám sice věnoval pan Vrbický, jako zástupce oddílu košíkové, ale bohužel nám neposkytl podrobnější informace ohledně marketingových aktivit celé jednoty. Zmínil se pouze o svém oddílu, který je velmi skromný a pojem marketing je zde velice vzdálený.

Kluby, resp. funkcionáři, kteří s námi spolupracovali a obohatili nás o své cenné zkušenosti s marketingem, jsou stručně představeny v následujících kapitolách.

4.5.1 VK TU Liberec

Volejbalový klub Technické univerzity Liberec je kolektivní člen Vysokoškolského klubu Slávia TU Liberec se samostatnou právní subjektivitou. Založen byl v roce 1994 a domácí palubovkou je dolní hala Harcov v areálu univerzity, jeho zástupce hraje nejvyšší ženskou volejbalovou ligu. Klub je občanským sdružením, při kterém je založena spol. s r.o., která má za úkol zajišťovat finanční zdroje pro chod klubu.

Za klub vystupuje a jedná pouze jedna osoba, kterou představuje PaedDr. Jindřich Martinec, který nám přiblížil situaci marketingové problematiky v klubu a přiznává, že ze sponzorství a prodeje reklam zajistí rozpočet klubu zhruba z 60%, což je poměrně významný podíl. Partnery v současné době nevyhledává, důvodem je drahocenný čas, kterého nemá mnoho a také nízká pravděpodobnost úspěchu. Přiznává, že získání obchodních partnerů je spojené s nějakou vazbou, zpravidla přátelskou nebo zájmovou.

Marketingové aktivity v klubu jsou podle jeho názoru nereálné. Klub není dostatečně atraktivní a nedisponuje ani takovým zázemím, hlavně pro diváky, které by je přilákalo do ochozů., mj. hala pojme cca 100 lidí. Tím se snižuje i atraktivita pro potencionální partnery, kterým sice klub může nabídnout několik možností prezentace a reklamních ploch, ale okruh oslovených je velmi řídký. Vidina speciální pracovní síly je spíše utopií, těžko by si totiž sama na sebe vydělala.

Z výše uvedených informací se těžko hledají náměty na doporučení, když vidíme jaká je momentální situace. Navíc sportovní výsledky žen příliš neoslňují a čeká je pravděpodobně propad do nižších soutěží. Jediná myšlenka nás napadá v oslovení takových společností, pro které jsou atraktivní vysokoškolští studenti, kteří jsou nejčastějšími diváky v ochozech. Jistá marketingová činnost by poté mohla být vyvíjena s cílem přilákat více a více studentů na domácí utkání. Ale současná výchozí pozice není příliš záviděníhodná.

4.5.2 1. FbK Jablonec

1. Florbalový klub Jablonec byl založen v roce 1995 a stal se tak, vzhledem ke krátké historii tohoto sportu v ČR, jedním z průkopníků. Klub je dobrovolným sportovním sdružením s vlastní právní subjektivitou. Jeho posláním je sdružovat nové hráče, rozšiřovat členskou základnu a napomáhat šíření florbalu. Svou činností sleduje výhradně všeobecně prospěšné cíle. V současné době má klub přes 100 členů všech věkových kategorií. Domácí palubovkou je Městská hala v Jablonci nad Nisou. Kategorie mužů hraje druhou nejvyšší ligu.

Podrobnější informace k dané problematice nám poskytl pan Tomáš Beran, předseda klubu. Seznamuje nás s faktem, že veškeré sponzorské činnosti jsou na bázi přátel a kamarádů. Dodává, že si nedovede představit přijít s nabídkou do úplně neznámé firmy, představit klub, nabídnout spolupráci a případně nějakou reklamní plochu a odejít s podepsanou smlouvou. Realita je taková, že hospodaření klubu je z 50% pokryto členskými příspěvky, zhruba 30% tvoří dotace a příspěvky od státu, obce a svazu, a zbytek můžeme označit za sponzoring. Ten je ale ve skutečnosti silně provázán se samotnými členy klubu, ať z řad funkcionářů, dospělých členů, nebo rodičů od dětí. Částky jsou pouze v řádu několika tisíců.

Klub se bude pro nadcházející sezónu slučovat s druhým florbalovým klubem v Jablonci a od toho si oba kluby slibují jak zlepšení výsledků v soutěžích, tak i snížení nákladů na pronájem hal, atd. Vizí je vybudovat silný klub ze dvou menších a být tak viditelnější v regionu i v kraji. Pokud se vše vydaří, tak možná vznikne i nějaká příležitost pro marketingovou činnost. V současnosti klub nabízí reklamní plochu na dresech hráčů a mantinelech, stálé partnery prozatím nemá.

Naším doporučením je pokusit se nalézt stálého obchodního partnera, který by se ztotožnil z vizí klubu a finančně by k ní dopomohl. Předpokladem je vytvoření kvalitního zázemí klubu a zajištění stálých soutěží té nejvyšší úrovně. Domníváme se, že finanční prostředky by nemusely být tolik obsáhlé, a že v regionu by se mohla nalézt společnost se zájmem být u zrodu nové éry jabloneckého florbalu.

4.5.3 Baseball Club Blesk Jablonec nad Nisou

Jablonecký baseball má tradici od roku 1992, kdy byla založena žákovská kategorie. Dnes jsou zde zastoupeny kategorie od přípravky až po muže. Klub je účastníkem druhé nejvyšší soutěže a v průběhu sezóny také absolvuje několik turnajů. Největšího úspěchu dosáhla žákovská kategorie v roce 2002, kdy se stala Mistrem republiky. Domácím stadionem je hřiště Mšeno v Jablonci nad Nisou s kapacitou cca 250 diváků. Klub je neziskovou organizací a sleduje tedy také výhradně všeobecně prospěšné cíle.

Problematiku nám přiblížil předseda klubu pan Roubíček, který hned na začátku podotýká, že aktivní marketingová činnost u tak malého klubu je nereálná. Podobně jako v předchozím případě jsou základním zdrojem příjmů členské příspěvky společně s dotacemi, které tvoří přes 60% rozpočtu. Marketingové aktivity, zastoupené výhradně sponzoringem, jsou ve výši 30% a jejich získávání funguje jako v předchozím případě na bázi vztahů a přátelských vazeb, resp. zájmu a odhodlanosti některých z členů.

Klub se soustřeďuje výhradně na mládež, u které se snaží vzbudit zájem o v Čechách netradiční sport. Veškerá prezentace je tedy směřována do škol, resp. do výuky tělesné výchovy, a jiná mediální prezentace je výhradně na regionální úrovni formou běžných tiskovin a anonce, ale i regionální televize a rozhlasu. Vizí klubu je dokončit zázemí právě budovaného stadionu a poskytnout tak kvalitní služby nejen svým členům, ale i potencionálním partnerům a také divákům. Do budoucna klub uvažuje o externí spolupráci v problematice sponzoringu a propagaci klubu. Podstatné je, že si vedení klubu uvědomuje možný přínos marketingových aktivit ve svém sportovním prostředí a jeho záměrem je v této věci zapracovat.

Domníváme se, že v dnešní době existuje spousta firem, které by slyšeli na sponzoring a podporu výhradně mládeže, která je hlavní prioritou klubu. Podmínky pro reklamu jsou v prostorách stadionu také veliké, takže už jen zbývá nalézt konkrétní partnery ochotné spolupracovat. Myšlenka externí spolupráce je velmi zajímavým řešením, které by mohlo být tím správným krokem v dalším úspěšném působení.

4.5.4 Patriots Liberec

Liberecký baseball a softball začal psát svou éru působení od roku 2005 se vznikem klubu Patriots. Klub je účastníkem druhé nejvyšší soutěže v mužské kategorii a svá domácí utkání hraje na vlastním areálu, kde se teprve buduje zázemí stadionu, v blízkosti Městského stadionu v Liberci. Klub také plní formální právní subjektivitu jakou je občanské sdružení. O hospodaření klubu se však stará přidružená společnost Sportinvestment Group s.r.o., jejímž úkolem je obstarat potřebné prostředky pro udržení chodu klubu.

Marketingové aktivity nám popsal manažer klubu Radek Šenk, který netají, že celé ¾ rozpočtu tvoří sponzoring. Důležitost však daleko více přiklání v práci při vytváření image klubu a prezentaci klubu u široké veřejnosti. Uvědomuje si, že konkurence sportů v libereckém regionu je velká, a že hlavní prioritou proto musí být představit tento neobvyklý sport veřejnosti, a to hlavně mládeži, s cílem získávat nové a nové příznivce. Aktivní je tak spolupráce s několika základními školami při výuce tělesné výchovy, také s Technickou univerzitou a nedílnou součástí je pořádání sportovních akcí, kde je nyní už tradicí pořádání baseballu pro handicapované. Zajímavou atrakcí při jiných významných a společenských akcích je přístroj pro odpalování, který může být příjemným zpestřením akce a efektivním zviditelněním tohoto sportu.

Jednoznačným cílem do budoucna je vybudovat v co nejkratší době kvalitní zázemí klubu s vlastním stadionem. K tomu v současnosti nejvíce přispívá společnost Investorská Inženýrská, a.s., která je generálním a také jediným partnerem klubu.

Je vidět, že klubové vedení má odborné znalosti a kvalifikaci, a je si přesně vědomo svých úkolů a povinností v posouvání tohoto mladého a netradičního sportu stále více do popředí. V současnosti není klubu co vytknout. Má za zády silného a stálého partnera, také externí firmu, která zajišťuje propagaci a budování image a hlavně mladé nadšence, kteří věnují čas mládeži. Věříme, že to je ta správná cesta pro vytvoření stabilního zázemí a kvalitního týmu pro další růst a rozvoj klubu.

4.5.5 Highlanders Liberec

Klub Highlanders Liberec je zástupcem amerického fotbalu, tj. sportu, který u nás nemá téměř žádnou tradici a je vzácností se s ním v českých podmínkách setkat. Založen byl roku 2002, ale soutěž začal hrát až o dva roky později. Národní soutěž je rozdělena na dvě skupiny, A skupina je pro elitní týmy, B skupina pro ostatní. Dnes klub působí v B skupině, ale vizí je se probojovat mezi elitu. Domácím stadionem je pronajatý atletický stadion na Střelnici v Jablonci nad Nisou. Klub je občanským sdružením a čítá přibližně 90 členů.

Podrobnější informace o klubu a jeho aktivitách nám přiblížil manažer klubu pan Libor Pábl, který byl velmi stručný. Jediným zdrojem příjmů a hlavním sponzorem klubu je společnost Palace De Bijoux, a to především díky zájmu představitelů společnosti o tento sport. Bez jejich podpory by klub nemohl existovat. Státní dotace směřují pouze na provoz samotné asociace, která sdružuje týmy a pořádá soutěž.

Marketingové aktivity v tomto případě nejsou vůbec zastoupeny. Klub je v pozici, kdy vyhledávání a oslovování nových partnerů nepovažuje v současnosti za nutné, navíc zastává dost pesimistický názor na možnosti úspěchu. Jedinou aktivitou je pouze snaha o vytvoření pozitivní image klubu a jisté formy prezentace, zejména ve spolupráci s handicapovanými a dětskými domovy. Intenzivní činnost však v této oblasti vyvíjena není, spíše se jedná o příležitostné akce.

Vizí je vybudovat vedle současného týmu mužů i stabilní tým juniorů a přilákat tak více mladých lidí do tohoto netradičního sportovního odvětví.

V tomto případě můžeme doporučit aktivnější zapojení do propagace samotného sportu v regionu, poskytování základních informací a pokusit se zaujmout širokou veřejnost. Dalším krokem je přilákání diváků na hraná soutěžní utkání, nebo jiné sportovní akce, kde by marketing bezesporu sehrál svou roli. Pozitivní stránkou věci je silný a stálý obchodní partner, který poskytuje potřebné finanční prostředky.

5 Doporučení

Většina doporučení jsou uváděna v závěru předchozích kapitol u konkrétních sportovních klubů. My se nyní pokusíme obecně zamyslet nad sledovanou problematikou a nastínit hlavní marketingově orientované myšlenky .

Sportovní klub může mít moderní marketingové oddělení, ale jeho marketing nemusí být výkonný a efektivní. Záleží to především na tom, jak se ostatní zaměstnanci klubu dívají na zákazníka. Jestliže zastávají názor, že marketing je starost výhradně marketingového oddělení, tak nikdy nemůže být dosaženo efektivní marketingové činnosti. Teprve tehdy, až si všichni zaměstnanci klubu, a to platí pro jakoukoli obchodní společnost, uvědomí, že jejich zaměstnání je přímo závislé na zákazníkovi, který se přijde do ochozů podívat na sportovní utkání, začne být takovýto **klub organizací s efektivním marketingem**.

Otázkou zůstává, jak se ze současných klubů mohou stát **organizace více zaměřené na zákazníky**? Odpověď jsme našli v odborné literatuře, přímo od nejuznávanějšího marketingového specialisty – Philipa Kotlera, který uvádí, že celý proces změny společnosti, v našem případě sportovního klubu, na zákazníky musí řídit výkonný ředitel společnosti. Předpokladem je dodržování následujících kroků:

- výkonný ředitel musí o potřebě zaměření na zákazníky přesvědčit vyšší management;
- musí jmenovat vedoucího marketingového pracovníka a vykonavatele marketingových úkolů;
- musí získat externí pomoc a poradenství;
- musí změnit systém a měřítko rozdělování odměn v klubu;
- je nutné, aby najal někoho, kdo má výrazný marketingový talent;
- musí vyvinout působivý vnitropodnikový školící marketingový program;
- je nezbytné, aby zavedl systém moderního marketingového plánování;
- pozornost věnovanou oddělení je nutné přesměrovat na proces – výsledek;
- musí zplnomocnit své zaměstnance. [16]

Výrazný problém vidíme v tom, že společnosti jsou tradičně uspořádány na základě funkcí, což má za následek, že se každé oddělení chová tak, aby co nejvíce uspokojilo své vlastní zájmy, nikoli zájmy celé společnosti, tj. sportovního klubu. Mezi jednotlivými odděleními vyrostlo příliš mnoho zdí, které překáží ve vzájemné spolupráci na vývoji plánů celé organizace.

Dalším problémem shledáváme, že **marketing je obecně považován za nákladovou položku** a není zpravidla ekonomickým oddělením zrovna akceptován. Dochází tak k situaci, že nikdo z marketingových pracovníků nevznese požadavek na radikální přehodnocení rozpočtu směrem k produktivnějšímu využití peněz a dochází tak k potlačování marketingových aktivit. Jistým řešením v této záležitosti by mohlo být přidělení jistého podílu z obrátu, např. ze vstupného, které by bylo automaticky přiděleno do rozpočtu pro marketing.

Málokdo z managementu klubu si také uvědomuje, že **marketing, konkrétně metody public relations, jsou zpravidla hlavním pilířem zlepšení finanční situace**. Přínos marketingu a jeho metod se v krátkém časovém horizontu těžko prokazuje a společnosti většinou nemají dostatek trpělivosti a důvěry pro marketingové aktivity. Ti co nepodlehnu číslům firemních ekonomů se později, pokud marketing funguje tak jak má, zpravidla mohou těšit z příjemných výsledků. Ve většině případů kluby ve sportovním prostředí vykazují nevyužitý potenciál a nižší efektivitu než jaká by se dala realizovat.

Postupně se dostáváme k podstatě celé problematiky a tím je organizační struktura ve sportovních klubech, která ve většině případů neplní základní organizační zásady a principy, které jsme podrobněji definovali v kap. 3.3 této práce. Naopak častým jevem jsou **symptomy špatného fungování organizační struktury**, které můžeme definovat v následujících třech bodech:

1. přetížení pracovníků vzniká z neschopnosti přenášet odpovědnost, nedostatečným rozhodováním a nedostatečnou specializací;
2. nedostatečné uznávání významu analýzy činností, které se projevuje tím, že důraz je kladen na názvy funkcí bez ohledu na jejich skutečnou náplň a kvalitu;

3. velmi slabá komunikace projevující se v tom, že chybí informovanost o tom, co dělají jednotliví pracovníci, kontrola je prováděna nedostatečně, neprovádějí se prognózy, rozhodování je uspěchané, rozhodují ti, kteří na to nemají kvalifikaci.

Špatná organizace však může vést k hazardním koncům. Jak praví čínské přísloví: **„Nevíme-li kam kráčíme, cesta nás zajímá jen málo“**. Přitom vytvoření organizační struktury a definování pracovní náplně pracovníků s určením pravomocí a delegováním je základním předpokladem pro efektivní chod společnosti. Bohužel právě tento základní předpoklad je většinou velmi podceňován a není mu přikládána dostatečná pozornost.

V předchozím textu jsme se pokusili nastínit problematiku přístupu managementu sportovních klubů. Naše doporučení můžeme shrnout do stručné věty, kdy si dovoluujeme vyzvat management klubů a jeho funkcionáře, aby se vyvarovali výše zmíněným chybám a nedostatkům a změnili svůj současný přístup, se snahou zapracovat na aktivnější práci a posílení zájmu ve sledované problematice, jakou je marketing ve sportovním prostředí.

Na závěr této kapitoly si dovolíme uvést jak by mělo vypadat **marketingové oddělení v budoucnosti**. Hlavní myšlenky jsme čerpali opět od uznávaného specialisty pan Kotlera, který uvádí, že tradiční marketingová oddělení jsou v současné době kovaná v marketingu, výzkumu, reklamě, propagaci a managementu prodeje, ale v dnešním e-světě marketingové oddělení navíc potřebuje i další dovednosti, které by měli být následujícího charakteru:

- dovednosti spojené s budováním značky;
- dovednost týkající se databázového managementu a získávání dat;
- dovednosti z oblasti managementu vztahu se zákazníky;
- dovednosti týkající se měření zákaznické ziskovosti;
- dovednosti spojené s PR a s „ústním“ marketingem;
- dovednosti z oblasti zkušenostního marketingu a managementu událostí;
- dovednosti spojené s direct mailem, katalogovým marketingem a telemarketingem.

[16]

6 Závěr

Závěrem můžeme zhodnotit, že získávání informací k problematice marketingu ve sportovním prostředí nebylo snadné. Jelikož odborná literatura k danému tématu je velmi omezená, byli jsme nuceni spolehnout se především na ochotu funkcionářů z jednotlivých sportovních klubů a jejich spolupráci. Zásadní roli však při zpracovávání diplomové práce hrála osobní zkušenost získaná při několikaměsíčním působení na marketingovém oddělení fotbalového klubu.

Domníváme se, že se nám podařilo splnit všechny v úvodu stanovené cíle a naše očekávání byla naplněna. Původní záměr soustředit se pouze na fotbalové prostředí byl nakonec rozšířen i na ostatní kolektivní sporty, což umožnilo zajímavou konfrontaci, která velkou měrou obohatila nejen naše poznatky, ale především hodnotu celé práce.

V teoretické části diplomové práce jsme se pokusili představit hlavní témata promítající se do sledované oblasti marketingu ve sportu. Cílem bylo vystihnout celou složitost sledovaného oboru, a přiblížit tak smysl marketingu ve sportovním prostředí.

Za významný přínos diplomové práce považujeme vypracovanou 3. kap., která podrobněji identifikuje význam marketingového oddělení ve sportovním prostředí. Je zde přiblížen výrazný podíl marketingu na hospodaření klubu, který je mimo jiné doložen v kapitolách o jednotlivých sportovních klubech. Představeny jsou hlavní marketingové činnosti v podmínkách sportovního klubu a nedílnou součástí je vytvořený teoretický model organizační struktury marketingového oddělení.

Zajímavým přínosem pro sledovanou problematiku je kapitola zachycující samotnou realitu marketingových aktivit ve sportovním prostředí, kterou se nám podařilo přiblížit po aktivní spolupráci se zástupci vybraných kolektivních sportů. Obohacena je o vlastní postřehy ke sledované problematice a zahrnuje také doporučení pro jednotlivé sportovní kluby a jejich management.

Pozitivně hodnotíme vynaložené úsilí při zpracovávání sledované problematiky a za úspěšné považujeme zejména získání potřebných informací. Jsme přesvědčeni o ekonomickém přínosu vypracované práce, která může být uplatněna v jakémkoliv sportovním klubu a jeho managementu, resp. u funkcionářů, pro které se může stát ojedinělým zdrojem informací k dané problematice. Pokud by došlo k radikální změně v přístupu sportovních klubů, a to především v budování marketingu dobrých vztahů a PR, tak můžeme očekávat i výraznější společenský přínos klubu ve vztahu k veřejnosti.

Vypracovaná diplomová práce by mohla být podkladem a inspirací pro vytvoření nové odborné publikace zaměřené na problematiku marketingu ve sportu, která prozatím nebyla podrobněji zpracována. Dalším postupem by měl být sběr důležitých dat a informací z oblasti marketingu ve sportovním prostředí a jejich zpracování do odborné podoby. Mohlo by tak dojít k vytvoření nové specializované marketingové teorie.

Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. **Praha**: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [2] NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. 1. vyd. **Praha**: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4.
- [3] TOPINKA, J. - STANJURA, J.: *Občanská sdružení ve sportu*. 1. vyd. **Praha**: Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9.
- [4] KOTLER, P.: *Marketing, management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 10. vyd. **Praha**: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. **Praha**: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [6] ČEPELKA, O.: *Práce s veřejností*. 1. vyd. **Liberec**: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6.
- [7] BAJČAN, R.: *Techniky public relations*. 1. vyd. **Praha**: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-096-1.
- [8] KOHOUT, J.: *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. **Praha**: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6.
- [9] JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. : *Marketing služeb*. 1. vyd. **Praha**: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [10] CETLOVÁ, H.: *Marketing služeb*. 3. vyd. **Praha**: Bankovní institut, 2002. ISBN 80-7265-049-1.
- [11] PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. vyd. **Praha**: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- [12] FREYER, W.: *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Aufl. **Wiesbaden**: Forkel, 1991. ISBN 3-7719-6420-2.
- [13] ZYMAN, S.: *Konec Marketingu, jak jsme jej doposud znali*. 1. vyd. **Praha**: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-134-8.

- [14] **EGER, L.:** *Marketing, Management a financování malého a středně velkého klubu.* 1. vyd. **Ústí nad Labem:** Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, **2005.**
ISBN 80-7044-669-2.
- [15] **MARUANI, L.:** *Abeceda marketingu.* 1. vyd. **Praha:** Management Press, **1995.**
ISBN 80-85603-95-0.
- [16] **KOTLER, P.:** *Marketing v otázkách a odpovědích.* 1. vyd. **Brno:** CP Books, **2005.**
ISBN 80-251-0518-0.

Ostatní použitá literatura

- ALI, M.** *Efektivní marketing.* Vyd. 1. **Praha:** Slovart, **2003.** ISBN 80-7209-384-3.
- BLACK, S.:** *Nejúčinnější propagace – Public relations.* 1. vyd. **Praha:** Grada Publishing, **1994.** ISBN 80-7169-106-2.
- COOPER, J. – LANE, P.** *Marketingové plánování: praktická příručka manažera.* Vyd. 1. **Praha:** Grada, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- Daňové zákony.* 13. vyd. **Praha:** Grada Publishing, **2005.** ISBN 80-247-1453-1.
- HELLER, R.** *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci.* Vyd. 1. **Praha:** Ikar, **2004.** ISBN 80-249-0465-9.
- KOTLER, P. - TRIAS DE BES, F.** *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků.* 1. Vyd. **Praha:** Grada, **2005.**
ISBN 80-247-0921-X.
- LESLY, P.:** *Public relations.* 1. vyd. **Praha:** Victoria Publishing, **1995.**
ISBN 80-85865-15-7.
- SCHULTZ, DON E.:** *Moderní reklama.* 1. vyd. **Praha:** Grada Publishing, **1995.**
ISBN 80-7169-062-7.
- TRACY, B.** *Jak mnohem lépe prodávat: psychologie prodeje, motivace zákazníků ke koupi, jak ovlivnit rozhodnutí, rozšiřování klientely.* Vyd. 3. **Brno:** Computer Press, **2003.** ISBN 80-7226-668-3.

ŽDÁNSKÝ, Z.: *Srovnání image vybraných sportovních klubů. Liberec:* Technická univerzita Liberec, **2004.** Bakalářská práce.

Internetové stránky

- [e1] *Sportbussiness* **[online]**. [cit. 26. 1. 2007]. Dostupné z: <<http://www.sportbussiness.cz>>
- [e2] *Západočeská univerzita v Plzni* **[online]**. [cit. 21. 2. 2007]. Dostupné z:
<<http://home.zcu.cz/~mainzova/>>
- [e3] *FC Slovan Liberec* **[online]**. [cit. 6. 3. 2007]. Dostupné z:
<<http://www.fcslovanliberec.cz>>
- [e4] *FK Jablonec 97* **[online]**. [cit. 9. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.fkjablonec.cz>>
- [e5] *HC Bílí Tygři Liberec* **[online]**. [cit. 8. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.bilitygri.cz>>
- [e6] *VK DUKLA Liberec* **[online]**. [cit. 12. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.vkdukla.cz>>

PŘÍLOHA 1

Přehled oficiálních svazů a akcionářů SAZKA, a.s.

Akcionáři společnosti SAZKA, a.s., jsou výhradně občanská sdružení působící v oblasti sportu a tělovýchovy.

Ke dni 31. 3. 2006 je jejich složení a rozdělení akcií následující:

67,983 %	Český svaz tělesné výchovy	
13,542 %	Česká obec sokolská	
5,563 %	Česká asociace – Sport pro všechny	
4,000 %	Autoklub ČR	
3,563 %	Sdružení sportovních svazů ČR	
2,000 %	Český olympijský výbor	
1,445 %	Český střelecký svaz	
1,022 %	Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR	
0,882 %	OREL	

PŘÍLOHA 2



Společnost SAZKA, a.s., již padesát let vnáší do života sázejících zábavu a vzrušení ze hry. Během své existence se stala neodmyslitelnou součástí společenského a ekonomického života České republiky

Neméně důležitou skutečností je i to, že produkovala a produkuje finanční prostředky, jež napomáhají zabezpečit rozvoj tělovýchovy a sportu, a to jak vrcholového, tak rekreačního. Jestliže se Česká republika může chlubit výkony špičkových sportovců, je to tedy v neposlední řadě i zásluhou SAZKA, a.s.

Akciová společnost SAZKA je obchodní společnost, jejímž hlavním posláním je vytvářet finanční prostředky pro financování veřejně prospěšných účelů ve sportu a tělesné výchově.

Díky těmto financím je umožněn provoz mnoha sportovních zařízení a odvětví, která by bez činnosti SAZKA, a.s., nemohla existovat. Tím, že SAZKA, a.s., finančně pomáhá sportu, snižuje i výdaje státního rozpočtu do tohoto odvětví. Takto uspořené prostředky mohou být přerozděleny do jiných sfér státního zájmu.

Velkou zásluhu SAZKA, a.s., je třeba spatřovat především v podpoře sportování mládeže. Pokud pomineme aspekt výchovy budoucích reprezentantů, je třeba poukázat hlavně na prevenci proti negativním vlivům, zasahujícím mladší generaci (kouření, alkoholismus, drogy). Pokud se mladý člověk realizuje na sportovišti, je mnohem nižší pravděpodobnost, že bude zasažen některým z těchto návyků. Sport též pomáhá k vytváření přátelství mezi lidmi, ke vštěpování zásad fair-play, k ctižádostivosti a hlavně ke

zvýšení odolnosti organismu, což v konečném důsledku pomáhá snižovat náklady na zdravotnictví, čímž jsou samozřejmě šetřeny daně poplatníků.

Předchozí roky uzavřela tato společnost jako zdravá, silná a prosperující firma, která se těší důvěře veřejnosti i obchodních partnerů.

PŘÍLOHA 3

Nabídka reklamní spolupráce klubu FC Slovan Liberec

PŘÍLOHA 4

Nabídka reklamní spolupráce klubu FK Jablonec 97

Seznam příloh

1. Přehled oficiálních svazů a akcionářů SAZKA, a.s.
2. SAZKA, a.s.
3. Nabídka reklamní spolupráce klubu FC Slovan Liberec
4. Nabídka reklamní spolupráce klubu FK Jablonec 97